

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN  
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

ZAKLJUČNA NALOGA

ZAKLJUČNA NALOGA  
APLIKACIJA TEORIJE NAVEZANOSTI NA PODROČJE  
ORGANIZACIJ IN DELOVNEGA OKOLJA

TIN ŠENIJA

UNIVERZA NA PRIMORSKEM  
FAKULTETA ZA MATEMATIKO, NARAVOSLOVJE IN  
INFORMACIJSKE TEHNOLOGIJE

Zaključna naloga

**Aplikacija teorije navezanosti na področje organizacij in delovnega  
okolja**

(Applications of attachment theory in organizational settings and workplace)

Ime in priimek: Tin Šenija

Študijski program: Biopsihologija

Mentor: doc. dr. Katarina Babnik

Somentor: doc. dr. Gregor Žvelc

Koper, julij 2013

## Ključna dokumentacijska informacija

Ime in PRIIMEK: Tin ŠENIJA

Naslov zaključne naloge: Aplikacija teorije navezanosti na področje organizacij in delovnega okolja

Kraj: Koper

Leto: 2013

Število listov: 37

Število slik: 1

Število tabel: 0

Število prilog: 0

Št. strani prilog: 0

Število referenc: 92

Mentor: doc. dr. Katarina Babnik

Somentor: doc. dr. Gregor Žvelc

UDK:

Ključne besede: navezanost, stili navezanosti, organizacije.

Izvleček:

Teorija navezanosti razlaga odnos med objektom navezanosti in otrokom. V zadnjih desetletjih so raziskovalci to teorijo uspeli razširiti tudi na ostala področja, kot sta na primer organizacije in delovno okolje. Ljudje preživimo ogromno svojega časa v organizacijah. Zato je namen tega dela podrobnejša predstavitev osnovnih konceptov teorije navezanosti, ki so pomembni za nadaljnje razumevanje in njeno aplikacijo na področje organizacijskega vedenja. Naloge smo se lotili tako, da smo natančno pregledali dosedanje literaturo in raziskave s tega področja, ter na tej podlagi sklepali na različne možnosti vedenja v organizacijah. Glede na dosedanje teorije in raziskave smo predpostavili, da osebe z varnim stilom navezanosti učinkoviteje dosegajo svoje cilje v primerjavi z ne-varno navezanimi osebami. Pregledana literatura to potrjuje. Varno navezane osebe imajo tudi bolj pozitiven odnos do dela in bolje izpolnjujejo svoje naloge. Takšne osebe se tudi bolje soočajo z ovirami pri delu. Ne-varno navezane pa imajo ravno nasprotno več težav v delovnem okolju. Ker varno navezane osebe bolje funkcionirajo v skupinah, so najverjetneje tudi bolj uspešne pri svojem delu v organizacijah. Prav tako se zdi verjetno, da so varno navezane osebe tudi bolj uspešni vodje organizacij. Podrejeni jih ocenjujejo bolj pozitivno kot pa ne-varno navezane posameznike. Stili navezanosti imajo pomembno vlogo tudi pri samem zdravju posameznika in posledično tudi na njegovo uspešnost znotraj organizacij. Raziskave na tem področju bi bilo potrebno še dodatno razširiti, saj bi lahko z njimi izboljšali delo znotraj organizacij.

## Key words documentation

Name and SURNAME: Tin ŠENIJA

Title of the final project paper: Applications of attachment theory in organizational settings and workplace

Place: Koper

Year: 2013

Number of pages: 37

Number of figures: 1

Number of tables: 0

Number of appendix: 0

Number of appendix pages: 0

Number of references: 92

Mentor: doc. dr. Katarina Babnik

Co-Mentor: doc. dr. Gregor Žvelc

UDK:

Keywords: attachment, attachment style, organizations.

Abstract:

Attachment theory explains the relationship between the attachment figure and the child. In the last decade, researchers managed to expand subject theory to other areas, such as organizational settings and the work place. The aim of this paper is to accurately explain the basic concepts of the attachment theory, which are important for the further understanding and application to the area of organizational behavior. Different possibilities of organizational behavior were studied, from a detailed overview of previous literature and research. When looking at previous theories, we assume that securely attached people will achieve their goals more effectively than the insecurely attached ones. In fact, the examined literature confirms this assumption. Moreover, it has been proven that securely attached people have a more positive approach to work and they complete their tasks better. These individuals are also better at facing obstacles at work. On the other hand, insecurely attached people face more problems in the work place. Since securely attached individuals behave better in groups, they undoubtedly work more efficiently in organizations. Additionally, it seems likely that they are also more successful leaders and their staff perceives them more positively than the insecurely attached ones. The attachment style plays an important role in an individual's health life, consequently, on its efficiency within the organizations. In conclusion, further research in this field should be expanded, as we could improve the general condition in the work place.

## **ZAHVALA**

Za pozitivne misli in strokovne nasvete se zahvaljujem mentorici doc. dr. Katarini Babnik, ki je verjela vame in me vpeljala v raziskovalno področje, katerega rezultat je ta zaključna naloga.

Zahvaljujem se somentorju doc. dr. Gregor Žvelcu, ki je razširil moje znanje teorije navezanosti in mi pomagal s koristnimi nasveti.

Za strokovne in oblikovne nasvete se zahvaljujem dr. Mateju Černigoju.

Simoni se zahvaljujem, ker me je navdušila in tudi prva spoznala s teorijo navezanosti.

Zahvaljujem se tudi dr. Ani Arzenšek, ki me je usmerjala v začetnih fazah te zaključne naloge.

Navsezadnje gre največja zahvala moji družini in prijateljem za potrpežljivost, razumevanje in vso pomoč v času nastajanja tega dela.

## KAZALO

UVOD.....	1
1 TEORIJA NAVEZANOSTI .....	2
1.1 Odnos med teorijo navezanosti ter teorijo objektnih odnosov.....	2
1.2 Temeljni pojmi.....	3
1.3 Evolucijski in biološki pogled na teorijo navezanosti .....	3
1.4 Objekt navezanosti.....	4
1.5 Delovni modeli.....	5
1.6 Stili navezanosti .....	5
1.6.1 Varna navezanost.....	6
1.6.2 Izogibajoča navezanost.....	6
1.6.3 Ambivalentna navezanost.....	6
1.6.4 Dezorganizirana navezanost.....	6
2 NAVEZANOST V ODRASLOSTI .....	8
2.1 Intervju navezanosti v odraslosti .....	8
2.2 Dvodimenzionalni model navezanosti v odraslosti .....	9
2.3 Integracija značilnosti stilov navezanosti v odraslosti iz različnih teorij .....	10
2.3.1 Varna navezanost.....	10
2.3.2 Ne-varna navezanost.....	10
3 VPLIV STILA NAVEZANOSTI NA OBLIKOVANJE IN DOSEGANJE CILJEV .	12
3.1 Vpliv stila navezanosti na pripravljenost za raziskovanje .....	13
4 NAVEZANOST IN DELOVNO OKOLJE .....	14
5 NAVEZANOST IN DELOVANJE POSAMEZNIKA ZNOTRAJ TIMA OZ. SKUPINE .....	16
6 TEORIJA NAVEZANOSTI TER ODNOSI MED VODJO IN PODREJENIMI .....	18
6.1 Vodje.....	18
6.2 Vpliv stila navezanosti na odnos med vodjo in podrejenimi .....	19
7 TEORIJA NAVEZANOSTI IN ZDRAVJE .....	22
8 SKLEPI .....	24
VIRI.....	25

## KAZALO SLIK

<i>Slika 1.</i> Model navezanosti v odraslosti (Bartholomew in Horowitz, 1991, str. 227) .....	9
--	---

## UVOD

Teorija navezanosti in stili navezanosti, ki jih definira, so nedolgo nazaj postali eno izmed bolj raziskovanih področij psihologije. Večina raziskav s tega področja temelji na Bowlbyevi teoriji navezanosti (Bowlby, 1969/1982), v zadnjih letih pa je bila teorija razširjena tudi na organizacijsko in delovno področje (Mikulincer in Shaver, 2007). Po Presthusu (1962, po Etzioni, 1964) je naša družba organizacijska družba. Rojeni smo v organizacijah, izobraženi v organizacijah in večina nas preživi velik del življenja delujoč v organizacijah. Ljudje tudi velik del svojega prostega časa preživljamo v različnih organizacijah. Zato menim, da je aplikacija teorije navezanosti na organizacijsko okolje zelo pomembna. Znanje o teoriji navezanosti, ki so ga raziskovalci pridobili v zadnjih treh desetletjih, so uspešno aplicirali tudi na učinkovitost in socialne odnose znotraj velikih organizacij, kot so na primer podjetja in vojska. Čeprav je aplikacija teorije navezanosti na organizacijsko okolje še v začetni fazi, so dosedanje raziskave pokazale velik potencial, da bi lahko z njo pojasnili različne organizacijske fenomene ter razvili znanstveno področje raziskovanja različnih organizacijskih vedenj (Mikulincer in Shaver, 2007). Hazan in Shaver (1990) sta bila prva, ki sta se začela ukvarjati z individualnimi razlikami v funkcioniranju sistema navezanosti znotraj organizacij. Postavila sta temelje raziskovanja odnosa med stili navezanosti in različnimi vidiki uspešnosti v delovnem okolju.

Pri pisanju dela smo se najprej osredotočili na predstavitev teorije navezanosti, kot sta jo utemeljila Bowlby in Ainsworth. Tega smo se lotili zelo natančno, saj je teorija navezanosti dokaj kompleksna in zahteva razumevanje veliko pojmov in pojavov, kar je nujno za razumevanje ostalih, bolj poglobljenih aplikacij. V nadaljevanju smo preučil še literaturo avtorjev (kot so na primer Hazan in Shaver (1987) ter Bartolomew in Horowitz, (1991)), ki pišejo o teoriji navezanosti v odraslosti. V osrednjem delu naloge smo temeljito predstavili raznovrstno literaturo s področja aplikacije teorije navezanosti na organizacije ter delovno okolje. Vsa tri področja, od predstavitev osnov teorije navezanosti do njene aplikacije na ostala področja, smo predstavili v ločenih poglavjih. Metoda, ki smo jo uporabili, je natančen pregled dostopne literature s tega področja. Pomagali smo si z različnimi bazami podatkov.

Naš namen je najprej podrobno predstaviti osnovne koncepte teorije navezanosti, ki so pomembni za nadaljnje razumevanje njene aplikacije na ostala področja. Glavni cilj, ki smo si ga zastavili v tej nalogi, je aplikacija teorije navezanosti na področje organizacije in delovnega okolja. Iz tega sledijo tudi dodatni cilji, ki jih želimo doseči v tem delu:

- Prikazati, kako stil navezanosti vpliva na oblikovanje in doseganje ciljev, saj je za večino organizacij doseganje določenih ciljev pomembno.
- Opisati, kakšen vpliv ima stil navezanosti posameznika na njegovo delovanje znotraj delovnega okolja.
- Povzeti, kakšno vlogo ima stil navezanosti posameznika na njegovo delovanje znotraj skupin ali timov.
- Obrazložiti, kakšno vlogo imajo stili navezanosti na odnose med vodjem in podrejenimi.
- Predstaviti, kakšen vpliv imajo stili navezanosti na zdravje posameznika znotraj organizacij.



## 1 TEORIJA NAVEZANOSTI

Teorijo navezanosti sta razvila otroški psihiater in psihoanalitik John Bowlby ter njegova sodelavka, psihologinja Mary Ainsworth (Erzar in Kompan Erzar, 2011; Žvelc, 2011; Mikulincer in Shaver, 2007). Bowlby je sledil Freudovemu nauku, vendar je po drugi strani tudi nasprotoval nekaterim njegovim intelektualnim potomcem (npr. Ana Freud). S svojim delom je bistveno posodobil psihoanalitično teorijo, tako da je združil spoznanja teorije objektnih odnosov, post-Darwinovo etiologijo, kognitivno-razvojno psihologijo, kibernetiko ter skupnostno psihiatrijo, da je oblikoval teorijo navezanosti. S teoretičnimi in metodološkimi prispevki Ainsworthove sta uspela postaviti temelje teorije, ki je danes ena izmed najbolj raziskovanih teorij v moderni psihologiji (Mikulincer in Shaver, 2007). Od vseh zgoraj naštetih konceptov Bowlbyeva teorija najbolj sloni na delih teoretikov objektnih odnosov (Bowlby, 1969/1982).

### 1.1 Odnos med teorijo navezanosti ter teorijo objektnih odnosov

Teorija navezanosti je v tesni povezavi s teorijo objektnih odnosov in tudi nudi eksperimentalne dokaze, ki jo podpirajo. Ta psihoanalitična šola je še posebej povezana s skupino Britanskih teoretikov, ki jo sestavljajo Melanie Klein, Ronald Fairbairn, Michael Balint, Donald W. Winnicott in Wilfred R. Bion. V nasprotju s Freudovim zgodnjim pogledom na otroka kot bitje, ki je primarno vodeno z instinkti in potrebo po »sproščanju« svoje akumulirane psihične energije (libido), teoretiki objektnih odnosov vidijo ljudi kot bitja, ki s svojimi »objekti« primarno iščejo nek odnos (Holmes, 1993). Teorija objektnih odnosov v bistvu govori o tem, da se na podlagi odnosov s pomembnimi drugimi osebami v otroštvu gradi naš psihični aparat (Praper, 1999). Interakcije s pomembnimi drugimi osebami naj bi čez čas postale ponotranjene in tako postale sestavni del našega notranjega sveta. Posledično posamezniki ne vstopajo samo v interakcijo z realnimi »zunanjiimi«, ampak tudi z »notranjiimi« osebami, ki so duševne reprezentacije pomembnih drugih ljudi. Te reprezentacije pomembnih drugih oseb so lahko objekti, ki so lahko zelo kritični, lahko pa nam lahko dajejo tudi občutek varnosti v stresnih situacijah. Tako vplivajo na naše vedenjske reakcije in čustvena stanja ter tudi na način, kako vzpostavljamo odnose z drugimi ljudmi (Žvelc, 2011). V najširšem smislu termin objektnih odnosov vključuje posameznikove odnose z drugimi ljudmi, njegov odnos z notranjimi objektnimi reprezentacijami ter soodvisnost med notranjim objektnim svetom in zunanjo objektno realnostjo (Greenberg in Mitchell, 1983).

Teorijo navezanosti si verjetno najlažje predstavljamo kot obliko teorije objektnih odnosov s posodobljeno terminologijo in dodano vrednostjo neo-Darwinizma (Holmes, 1993). Bowlby je uspel s svojo teorijo razviti novo gonsko teorijo (Bowlby, 1969/1982). Ni se strinjal z mišljenjem, da je iskanje bližine z drugimi ljudmi sekundarno, oziroma v funkciji zadovoljevanja gonskih teženj. Med teorije, ki so bazirale na teh predpostavkah, štejem tako teorijo učenja kot tudi klasično psihoanalizo. Po njih naj bi otrok iskal bližino po materi predvsem zaradi tega, da zadovolji potrebo po hrani. Zadovoljevanje te potrebe daje otroku občutek zadovoljstva, prisotnost matere pa pri tem predstavlja samo sekundarno naučeno potrebo (Cugmas, 1998; Mikulincer in Shaver, 2007). Bowlby se je pri ustvarjanju svoje teorije usmeril na raziskave Konrada Lorenza ter na raziskave Harry-ja Harlowa (na opicah). Te so jasno pokazale, da tudi kontaktno ugodje vodi do navezanosti, ne le prehranjevanje (Bowlby, 1969/1982). Bowlby-ja je primarnoanimala navezanost

dojenčka na mater, saj je po njegovem ravno ona za otroka najbolj pomembna in ima nanj največji vpliv (Mikulincer in Shaver, 2007). Bowlby je videl otrokovo zanašanje na mater kot rezultat temeljnega instinktnega vedenjskega sistema, ki za razliko od Freudovega ni bil povezan s seksualnimi goni. Bowlby je bil prepričan, da smo človeška bitja biološko naravnana tako, da poskušamo navezovati odnose z drugimi znanimi posamezniki v primeru nevarnosti, bolečine ali potrebe. Takšno vedenje je Harlow poimenoval kontaktno ugodje (angl. contact confort) (Mikulincer in Shaver, 2007).

## 1.2 Temeljni pojmi

Pri teoriji navezanosti je pomembno ločiti med samo navezanostjo, navezovalnim vedenjem ter navezovalno vedenjskim sistemom. *Navezanost* v najširšem pomenu se nanaša na obliko oziroma kvaliteto navezanosti. Slednja se deli na varno ter na ne-varno navezanost. Natančneje pa je navezanost stanje, v katerem je posameznik emocionalno povezan z drugo osebo. Navadno je to oseba, ki jo posameznik doživlja kot starejšo, močnejšo ter pametnejšo od sebe. Dokazi za obstoj navezanosti so iskanje bližine, fenomen varne baze ter separacijski protest. *Navezovalno vedenje* je preprosto opredeljeno kot katerakoli oblika vedenja, ki se kaže kot pridobivanje ali ohranjanje stika z osebo, na katero je posameznik navezan. Takšno vedenje se sproži ob nevarnih ali stresnih situacijah, ali ob ločitvi posameznika od osebe, na katero je navezan. Navezanost ter navezovalno vedenje temeljita na *navezovalnem vedenjskem sistemu*. Ta sistem zajema recipročno vedenje med objektom navezanosti ter osebo, ki je nanj navezana (Holmes, 1993). Navezovalni vedenjski sistem je pogosto opisan kot k cilju usmerjen sistem za zmanjševanje stresa ob soočanju z nevarnostjo. Deluje tako, da posameznik išče bližino nekoga, ki lahko nudi ugodje in varnost (Mikulincer in Shaver, 2003). Siegel (1999) povezuje navezanost s prirojenim sistemom v možganih, ki se razvija tako, da vpliva na motivacijske, emocionalne in spominske sisteme na podlagi odnosov s pomembnimi drugimi osebami. Drugače povedano, navezanost je sistem vedenja, ki ima svojo lastno notranjo organizacijo ter funkcijo (Žvelc, 2011). Sistem navezanosti motivira dojenčka, da išče bližino staršev (ter ostalih primarnih pomembnih oseb) ter komunikacijo z njimi (Siegel, 1999).

## 1.3 Evolucijski in biološki pogled na teorijo navezanosti

Po Bowlbyu se je, evolucijsko gledano, potreba po iskanju stika s primarnimi skrbniki razvila kot poledica dolgotrajne nemoči in odvisnosti dojenčkov od svojih staršev. Omenja tudi, da so dojenčki, ki so uspeli vzdrževati stik s svojimi straši, imeli več možnosti za preživetje in posledično tudi reprodukcijo, tako da so se njihovi geni uspeli ohraniti. Ker sta strah in iskanje bližine zelo pomembna za preživetje, se ob aktivaciji sistema navezanosti deaktivirajo vsi ostali vedenjski sistemi. Na sistem navezanosti v relaciji z grožnjami in stresorji lahko gledamo kot na »preventivni« motivacijski sistem, ki ščiti posameznika pred poškodbami ter inhibira vedenje, ki lahko vodi do nevarnosti (Mikulincer in Shaver, 2007).

Bowlby (1969/1982) omenja, da se sistem navezanosti (iskanje bližine) aktivira, kadar je v okolici prisotna kakšna nevarnost, ki ogroža posameznikovo življenje. Kadar v okolici ni prisotnih nevarnosti, je za posameznika velikokrat bolje ne iskati bližine, saj lahko tako

nameni svoj čas za druge aktivnosti, kot so raziskovanje, iskanje hrane ali razmnoževanje. Aktivacija sistema navezanosti je odvisna tudi od individualnih razlik in ne od same prisotnosti nevarnosti v okolju. Pomembna je subjektivna ocena posameznika o nevarnosti, ne glede na to ali je sama nevarnost res prisotna ali ne (Shaver in Mikulincer, 2007). Te subjektivne ocene imajo pomembno vlogo v odraslosti pri doživljanju stresa in pri spoprijemanju z njim (Lazarus in Folkman, 1984).

## 1.4 Objekt navezanosti

Koncept objekta navezanosti ima v teoriji navezanosti poseben pomen. To ni samo pomemben bližnji partner, ampak je tudi oseba, h kateri se posameznik zateče, kadar potrebuje zaščito in podporo. Več avtorjev (Ainsworth, 1991; Hazan in Shaver, 1994; Hazan in Zeifman, 1994) omenja, da ima objekt navezanosti tri osrednje funkcije. Na prvem mestu je on ali ona tarča iskanja bližine. Drugič je skrbnik varno izhodišče, ki ob potrebi zanesljivo nudi varnost, ugodje, podporo in olajšanje. Tretjič, objekt navezanosti služi kot »varna baza«, ki otroku ali odraslemu omogoča aktivacijo ostalih vedenjskih sistemov (na primer raziskovanje) v varnem okolju. Glavna značilnost, ki objekt navezanosti opredeljuje, pa je, da njegova odsotnost ali izginotje izzove separacijsko stisko. Bowlby (1969/1982) ugotavlja, da se ta stiska izraža z napovedljivimi stanji: protestom, obupom in v končni fazi odtujenostjo od objekta navezanosti.

Kadar je objekt navezanosti dostopen, občutljiv in odziven na posameznikovo iskanje bližine, se ta počuti varnega, kar mu omogoča, da lahko raziskuje okolje in stopa v interakcije z drugimi. V primeru, da objekt navezanosti ni dostopen, je sistem navezanosti moten, posameznik pa ne čuti varnosti in ugodja. Posledično to lahko izzove preokupiranost z možnimi nevarnostmi ali pa pretirano iskanje varnosti. Negativne interakcije z neustrezno dostopnim in neodzivnim objektom navezanosti kažejo na to, da primarna strategija navezanosti (iskanje bližine) ni učinkovita (Mikulincer in Shaver, 2007). Posledično se lahko aktivirajo sekundarne strategije navezanosti: hiperaktivacija in deaktivacija sistema navezanosti. Hiperaktivacijsko strategijo označuje močna želja po bližini, ki se kaže kot strah pred separacijo, močna želja po vzdrževanju bližine in preko pretiranih poskusov zmanjševanja emocionalne, kognitivne ter fizične distance do objekta navezanosti. Glavni cilj te strategije je nedostopen objekt navezanosti pripraviti do tega, da postane odziven, pozoren in posamezniku omogoči bližino. Cilj deaktivacijskih strategij pa je inhibicija aktivacije sistema navezanosti. To posameznik doseže tako, da zmanjša iskanje bližine s pomočjo emocionalne in fizične distance (posameznik se zanaša samo nase). Misli o bližini in separaciji poskuša potlačiti tako, da se izogiba intimnosti in soodvisnosti. Vse prepričuje o svoji lastni učinkovitosti in avtonomiji. Hiperaktivacijska in deaktivacijska strategija lahko delujeta neodvisno ena od druge ali pa sta soodvisni in delujeta paralelno (Brennan, Clark in Shaver, 1998).

## 1.5 Delovni modeli

Bowlby (1969/1982) ugotavlja, da oblike odzivov (omogočanje bližine in varnosti) objekta navezanosti ne vplivajo na posameznikov sistem navezanosti le v določenih situacijah, ampak vplivajo na dolgotrajne spremembe delovanja njegovega sistema navezanosti. Po Bowlbyu (1973) je te dolgoročne učinke mogoče razložiti s shranjevanjem pomembnih interakcij z objektom navezanosti v posameznikovo dolgoročno asociativno spominsko mrežo mentalnih reprezentacij. To shranjeno znanje, ki ima obliko delovnih modelov oziroma reprezentacijskih modelov, omogoča posamezniku napovedovanje bodočih interakcij z objektom navezanosti in prilagoditev iskanja bližine pri njem na podlagi izkušenj iz preteklih interakcij. Tako posamezniku ni treba vsakič ponovno razmišljati, kakšen bo odziv objekta navezanosti, ampak se navezovalno vedenje avtomatizira (Bowlby, 1969/1982, 1973). Poleg ponotranjenih izkušenj z osebami navezanosti vključujejo modeli navezanosti tudi posameznikovo podobo o samem sebi, o svojih sposobnostih ter o svoji iniciativnosti. Drugače povedano, posameznikova podoba o sebi izhaja iz tega, kako ga njegovi objekti navezanosti videli ter kako so se v preteklosti vedli do njega (Erzar in Kompan Erzar, 2011). Delovni modeli vodijo vedenje, kognicijo in čustva ter lahko vplivajo na način, kako oseba kognitivno kodira, interpretira ali pa shranjuje spomine naknadnih interakcij z objekti navezanosti (Mikulincer in Shaver, 2007). Po teoriji navezanosti je konsolidacija kronično dostopnih delovnih modelov najbolj pomemben psihološki proces, ki ima dolgoročen vpliv na osebnostno funkcioniranje navezovalnih interakcij med otroštvom in adolescenco (Bowlby, 1973; Waters, Merrick, Treboux, Crowell in Albersheim, 2000). To, kar na začetku predstavlja reprezentacije specifičnih interakcij s primarnim objektom navezanosti v otroštvu, kasneje postanejo osrednje osebnostne značilnosti, ki se kažejo v novih socialnih situacijah in odnosih ter oblikujejo funkcioniranje sistema navezanosti v odraslosti (Mikulincer in Shaver, 2007).

## 1.6 Stili navezanosti

Večina raziskav, ki se je ukvarjala z individualnimi razlikami funkcioniranja sistema navezanosti pri odraslih, se je osredotočala na stile navezanosti – to so vzorci pričakovanj, potreb, emocij in socialnega vedenja, ki so večinoma rezultat navezovalnih izkušenj iz preteklosti (odnos s starši) (Fraley in Shaver, 2000). Stil navezanosti posameznika najbolj odraža njegov najbolj pogosto dostopen delovni model ter tipično funkcioniranje njegovega sistema navezanosti v specifičnem odnosu ali pa v vseh odnosih. Kot tak je vsak stil navezanosti tesno povezan z določenim delovnim modelom in odraža osnovno organizacijo določenih strategij navezanosti (primarne ali sekundarne; hiperaktivacija ali deaktivacija) (Mikulincer in Shaver, 2007).

Ainsworthova in njeni sodelavci so bili prvi, ki so raziskovali različne oblike navezanosti otroka na mater (Ainsworth, Blehar, Waters in Wall, 1978). Njeni eksperimenti so temeljili na *tuji situaciji*. Te raziskave so vključevale različne interakcije med materjo in otrokom v prvem letu otrokovega življenja. Eksperiment poteka tako, da sta mater in otrok postavljena v igralnico, nakar najprej za tri minute zapusti igralnico mater (otrok ostane sam z raziskovalcem). Po tem, ko se mater vrne, pustita otroka mater in raziskovalec za tri minute samega v igralnici. Celoten proces je sneman z video kamero. Fokus raziskave je odziv otroka na separacijo in ponovno združenje, kar je kazalec otrokove navezanosti na mater. Cilj je izzvati individualne razlike pri spoprijemanju s stresom ob separaciji. V

osnovi so bili odkriti trije osnovni vzorci odzivov na separacijo in kasneje še en dodaten vzorec. Stili navezanosti, ki so jih odkrili (Ainsworth idr., 1978) so: varna navezanost, izogibajoča navezanost ter ambivalentna navezanost, kasneje pa sta Main in Solomon (1990) dodala še stil dezorganizirane navezanosti. Kakšen vzorec navezanosti se bo pri otroku oblikoval, je v veliki meri odvisno od oblike komunikacije med staršem in otrokom (Siegel, 1999).

#### **1.6.1 Varna navezanost**

Varno navezani otroci imajo dostopne delovne modele o uspešnem iskanju bližine in doseganju varnosti. V tuji situaciji doživijo stisko ob separaciji od matere. Ob ponovnem združenju z materjo so srečni in ji kažejo naklonjenost, želijo si kontakta z njo, se pozitivno odzivajo, če jih mati vzame v naročje, ter hitro vzpostavijo interes do ponujenih igrač. Ob opazovanju teh otrok na domu so se njihove matere izkazale kot emocionalno dostopne, kadar jih otrok potreboval, in odzivne na otrokovo iskanje bližine (Ainsworth idr., 1978).

#### **1.6.2 Izogibajoča navezanost**

Za izogibajoče navezane otroke je značilno, da imajo dostopne delovne modele, ki so povezani z deaktivacijo sistema navezanosti. V tuji situaciji ne kažejo pretirane stiske ob ločitvi od matere in se je izogibajo ob njeni vrnitvi. Ob opazovanju teh otrok na domu so se njihove matere izkazale kot emocionalno rigidne, tudi jezne, če je otrok iskal bližino, ali pa so ga celo zavračale (Ainsworth idr., 1978).

#### **1.6.3 Ambivalentna navezanost**

Otroci s tem stilom navezanosti imajo dostopne delovne modele, povezane s hiperaktivacijo sistema navezanosti. V tuji situaciji padejo ob separaciji takšni otroci v izjemno stisko (Ainsworth idr., 1978). Ob materini vrnitvi si želijo stika z njo, vendar niso takoj potolaženi in pomirjeni ter se ne vrnejo tako hitro k igri. Lahko imajo ambivalentne občutke do matere (nihajo med iskanjem bližine in zavračanjem matere). Otroci se lahko tudi upira materi, je nanjo jezen in jo potiska stran od sebe (Žvelc, 2011). Ob opazovanju teh otrok na domu se je pri materah pokazalo pomanjkanje doslednosti ter pomanjkanje odzivnosti na otrokovo iskanje bližine (Ainsworth idr., 1978).

#### **1.6.4 Dezorganizirana navezanost**

Pri teh otrocih pride do zloma organiziranih strategij navezanosti (primarnih, hiperaktivacijskih ali deaktivacijskih). Ti otroci navadno nihajo med temi strategijami ali pa počnejo kaj bizarnega, kot je ležanje z obrazom obrnjenim proti tlem, ali pa se ob materini vrnitvi ne premaknejo. Lahko tudi pasivno sedijo, ne da bi iskali kakršnokoli bližino matere (Main in Solomon, 1990). Otroci s tem stilom navezanosti doživljajo ob svojih starših strah in grozo. Takšno navezanost lahko povzročajo starši, ki svoje otroke zlorablajo. Velikokrat so to otroci iz disfunkcionalnih družin (Siegel, 1999).

Z. Cugmas (1998) navaja, da je izogibajoče se navezanih otrok od 11 do 25%, ambivalentnih 7 do 15% ter varno navezanih od 62 do 78%.

## 2 NAVEZANOST V ODRASLOSTI

Že Bowlby (1969/1982) je opazil podobnosti odnosov med otrokom in materjo z odnosi med dvema odraslima osebama, ter veliko pisal o fenomenu navezanosti v odraslosti. Kljub temu pa so se raziskave na tem področju začele veliko kasneje (Simpson in Rholes, 1998). Potrdile so obstoj fenomena navezanosti v odraslosti in s tem tudi samo Bowlbyevo tezo (Hazan in Shaver, 1987; Bartolomew in Horowitz, 1991). Osrednje značilnosti navezanosti skozi življenje se ne spreminjajo. Vzorci navezanosti, ki so nastali v otroštvu, torej ostajajo bolj ali manj stabilni tudi v nadaljnjem življenju (Benoit in Parker, 1994; Hazan in Shaver, 1987; Fonagy, Steele in Steele, 1991). Le v redkih primerih se lahko stili navezanosti v življenju posameznika spremenijo. Do takšnih sprememb lahko pride v partnerskih oziroma terapevtskih odnosih (Siegl, 1999) ali ob večjih spremembah v primarni družini (Cugmas, 1998). Da so se strokovnjaki lahko začeli ukvarjati s teorijo navezanosti v odraslosti, so morali najprej razviti nove metodološke in konceptualne pristope k raziskovanju. Pomembna sta predvsem dva. Eden ugotavlja obliko navezanosti preko poglobljenega intervjuja (Adult Attachment Interview) (George, Kaplan in Main, 1985; Main in Goldwyn, 1988, po Mikulincer in Shaver, 2007; Main, 1991), drugi pa preko samoocenjevalnih vprašalnikov (Hazan in Shaver, 1987; Bartolomew in Horowitz, 1991).

### 2.1 Intervju navezanosti v odraslosti

Mary Main je s sodelavci razvila intervju navezanosti v odraslosti (Adult Attachment Interview) (George idr., 1987; Main in Goldwyn, 1988, po Bartholomew in Horowitz, 1991), ki raziskuje vzorce navezanosti v odraslosti. Udeleženci odgovarjajo na odprta vprašanja o svojem odnosu s starši v otroštvu (Mikulincer in Shaver, 2007). Na podlagi teh intervjujev so bile matere razvrščene v navezovalne skupine, ki so paralelne trem vzorcem navezanosti pri otrocih (Crowell in Feldman, 1988; Main, Kaplan in Cassidy, 1985). Glede na odgovore udeležencev, jih lahko kategoriziramo kot avtonomne ali neavtonomne. Kategorijo neavtonomnih naprej delimo na tri podkategorije, in sicer: nerazrešenost, preokupacija in odklonilnost (Žvelc in Žvelc, 2006). Matere so lahko torej varno navezane (avtonomni stil), odklonilno navezane (angl. dismissing adults), preokupirano navezane (angl. preoccupied adults) (Mikulincer in Shaver, 2007) ali pa nerezrešene (angl. unresolved adults) (Žvelc in Žvelc, 2006). Ti vzorci napovedujejo kvaliteto interakcij med materjo in otrokom in varnost otrokove navezanosti (Crowell in Feldman, 1987; Main idr., 1985). Po intervjuju navezanosti v odraslosti (AAI) (George, Kaplan in Main, 1987; Main in Goldwyn, 1988, po Mikulincer in Shaver, 2007) je oseba kategorizirana kot varno navezana, če opisuje svoje starše kot dostopne in odzivne ter je sposobna ubesediti svoje spomine o starših. Odgovori morajo biti jasni, prepričljivi in koherentni. Odklonilno navezane osebe omalovažujejo pomembnost navezanosti in se spomnijo le malo določenih epizod emocionalnih interakcij s starši (Mikulincer in Shaver, 2007). Njihovi opisi objektov navezanosti so zelo splošni in niso podprti s specifičnimi dogodki (Žvelc in Žvelc, 2006). Preokupirani odrasli so ujeti v skrbeh in občutkih jeze, ki jo čutijo do svojih staršev. Hipersenzibilni so do navezovalnih izkušenj, zato z lahkoto ozavešajo negativne spomine interakcij z objekti navezanosti, vendar jih težko razlagajo koherentno, ne da bi ob tem čutili jezo ali anksioznost (Mikulincer in Shaver, 2007). Takšni posamezniki imajo močno željo po bližini in strah pred njeno izgubo. Iz njihovih zgodb lahko razberemo, da njihova preteklost močno vpliva na njihovo sedanjost. Ljudje z nerazrešenim stilom

navezanosti navadno postanejo med intervjujem dezorganizirani. Ob opisovanju travmatičnih izkušenj lahko postanejo zmedeni. Včasih je vsebina preveč boleča, da bi lahko nadaljevali zgodbo (Žvelc in Žvelc, 2006).

## 2.2 Dvodimenzionalni model navezanosti v odraslosti

Hazan in Shaver (1987) sta poskušala ideje Bowlbyja in Ainsworthove aplicirati na partnerske zveze. Tako sta razvila vprašalnik, ki meri stil navezanosti v odraslosti. Vprašalnik od udeležencev zahteva, da okarakterizirajo svoje občutke in vedenje v partnerskih odnosih. V originalni obliki so vprašalnik sestavljali trije kratki opisi teh občutkov in vedenja, ki naj bi bili analogni trem stilom navezanosti v otroštvu. Raziskave so pokazale, da se približno 20% oseb klasificira kot anksiozno-ambivalentne, 24% oseb kot izogibajoče in 56% oseb kot varno navezane. Kasneje so številni raziskovalci skušali izboljšati vprašalnik Hazana in Shaverjeve in tako je nastalo večje število podobnih vprašalnikov (Mikulincer in Shaver, 2007).

Bartholomew in Horowitz (1991) sta razvila svoj model navezanosti v odraslosti, ki izhaja iz modela Hazana in Shaverjeve. V njem sta izpostavili Bowlbyevo (1973) ugotovitev, da se delovni modeli razlikujejo glede podob sebe in ostalih (Bartholomew in Horowitz, 1991). Tako sta nastali dve temeljni dimenziji: model sebe in model drugih. Ti dve dimenziji se raztezata med negativno in pozitivno podobo. Tako lahko zasujemo štiri različne kombinacije. Lahko imamo model sebe, ki je pozitiven (sem vreden ljubezni in podpore) ali pa negativen (nisem vreden ljubezni in podpore). Imamo pa tudi model drugih, ki je prav tako lahko pozitiven (drugi ljudje so vredni zaupanja in so dostopni) ali pa negativen (drugi ljudje so nezanesljivi in me zavračajo). Iz te teorije torej izhajajo štirje stili navezanosti: varno navezan stil, plašljivo izogibajoč stil, preokupiran stil ter odklonilno-izogibajoč stil navezanosti (Bartholomew in Horowitz, 1991; Griffin in Bartholomew, 1994). Bartholomew (1990) omenja, da lahko ti dve dimenziji (model sebe in model drugih) konceptualiziramo tudi kot odvisnost in izogibanje.

		<b>MODEL SEBE (Odvisnost)</b>	
		<i>pozitiven</i> (nizka)	<i>negativen</i> (visoka)
<b>MODEL DRUGIH</b> (Izogibanje)	<i>pozitiven</i> (nizko)	<b>VAREN</b> Udobnost v intimnosti in avtonomiji	<b>PREOKUPIRAN</b> Preokupiran z odnosi
	<i>negativen</i> (visoko)	<b>ODKLONILEN</b> Zanikanje intimnosti Kontra-odvisen	<b>PLAŠLJIV</b> Strah pred intimnostjo Socialno izogibajoč

*Slika 1.* Model navezanosti v odraslosti (Bartholomew in Horowitz, 1991, str. 227).



## **2.3 Integracija značilnosti stilov navezanosti v odraslosti iz različnih teorij**

### **2.3.1 Varna navezanost**

Varno navezani posamezniki, ki imajo nizko anksioznost in težnjo po izogibanju, kažejo zadovoljstvo v svojih odnosih ter visoko mero zaupanja (Holmberg, Lomere, Takacs in Price, 2011). Prepričani so v zanesljivost in dostopnost svojega objekta navezanosti (Nelson, 2008). Nimajo težav z doživljanjem in izražanjem svojih čustev, zato tudi ne čutijo potrebe po preprečevanju, zatiranju ali zanikanju svojih čustev (Mikulincer in Shaver, 2007). Takšni posamezniki nimajo težav pri oblikovanju čustvenih vezi z drugimi ljudmi in se v odnosih počutijo varne. Z drugimi so dobro povezani, znajo pa ohranjati tudi svojo individualnost. Sebe opisujejo kot pozitivne, a nimajo težav priznati tudi svojih negativnih strani. Ti ljudje se zelo dobro samovrednotijo (Bartholomew in Horowitz, 1991; Mikulincer, 1995; Hazan in Shaver, 1987), kar jim omogoča optimistično in konstruktivno spoprijemanje z različnimi življenjskimi ovirami (Mikulincer, 1995). V partnerskih odnosih so te osebe zmožne intimnosti, bližine in spoštovanja, konflikte pa konstruktivno rešujejo (Bartholomew in Horowitz, 1991). Osebe s tem stilom navezanosti so sposobne stabilnih in varno navezanih odnosov z drugimi (Besser & Priel, 2003; Bernnan, Clark in Shaver, 1998). Vrstniki jih doživljajo kot spretni v socialnih situacijah ter prijetni in vedre (Kobak in Sceery, 1988). Ti posamezniki se soočajo in izražajo svojo jezo na konstruktiven in situaciji primeren način (Rohles, Simpson in Orina, 1999). Lawler-Row, Younger, Piferi in Jones (2006) navajajo, da imajo varno navezani posamezniki tudi več prilagoditvenih strategij za organizacijo in regulacijo svojih čustvenih izkušenj.

### **2.3.2 Ne-varna navezanost**

#### **2.3.2.1 Anksiozno-ambivalenten oziroma preokupiran stil**

Osebe z anksiozno-ambivalentnim oziroma preokupiranim stilom navezanosti označuje strah pred zavrnitvijo (Holmberg idr., 2011; Nealsen, 2008). Do svojih objektov navezanosti nimajo zaupanja in ne verjamejo, da bodo ob potrebi dostopni (Nelson, 2008). Težko sprejemajo svoje nepopolnosti in nepopolnosti drugih. Posamezniki s tem stilom navezanosti se dostikrat čezmerno posvečajo otroštvu in zgodnjim izkušnjam (Erzar in Kompan Erzar, 2011). Svet vidijo kot nevarnost oziroma grožnjo in se težko sprostijo in pomirijo (Mikulincer in Shaver, 2003). Želijo si biti v stalnem stiku z nekom ter se tudi z drugimi ljudmi čustveno zblížati, a ugotavljajo, da si drugi ne želijo takšne bližine z njimi. Iz tega velikokrat izhaja tudi njihova zaskrbljenost oziroma dvom v to, ali jih ima njihov partner sploh rad (Žvelc in Žvelc, 2006). Posamezniki s tem stilom navezanosti v veliki meri uporabljajo hiperaktivacijske strategije navezanosti ob neprijetnih oziroma nevarnih situacijah. Pozornost objektov navezanosti poskušajo pridobiti s čustvi jeze in ljubosumja (Nelson, 2008). Kažejo pretirano skrb do drugih oseb, sami pa čutijo, da te skrbi ne prejemajo v enaki meri nazaj. Velikokrat so ti ljudje odvisni od drugih ter močno posesivni (Hazan in Shaver, 1987). Zanje je značilno, da imajo negativno samopodobo ter pozitivno podobo drugih (Mikulincer, 1995; Boatwright, Lopez, Sauer, VanDerWege in Huber, 2010).

### 2.3.2.2 Izogibajoč stil navezanosti

Osebe z izogibajočim stilom navezanosti se niso zmožne zanesti na objekte svojih navezanosti. Kot obrambni mehanizem skušajo deaktivirati sistem navezanosti v času ranljivosti ali stiske. Delujejo čustveno oddaljene in se zanašajo izključno nase. (Nelson, 2008). Takšni posamezniki velikokrat ne tolerirajo bližine drugih in imajo tudi sami težave z nudenjem podpore oziroma bližine drugim (Nelson, 2008; Hazan in Shaver, 1987). Bartholomew in Horowitz (1991) sta razširila Hazan in Shaverjev model stilov navezanosti v odraslosti. Izogibajočo navezanost sta razširila na odklonilno-izogibajoč ter plašljivo-izogibajoč stil navezanosti.

#### 2.3.2.2.1 Odklonilno-izogibajoč stil navezanosti

Posamezniki s tem stilom navezanosti ne čutijo potrebe po telesnih odnosih z drugimi. Najbolje se počutijo, kadar niso odvisni od drugih, saj jim to daje občutek samozadostnosti. Usmerjeni so na neosebne aspekte življenja in dajejo v ospredje neodvisnost, dosežke in svobodo (Bartholomew in Horowitz, 1991). Imajo pozitivno podobo sebe ter negativno podobo ostalih ljudi. Večinoma potlačujejo oziroma skrivajo svoje fiziološke znake vznemirjenja, zanikajo čustva in ranljivost, ter se ob stresnih situacijah oddaljijo od ostalih ljudi (Boatwright idr., 2010). Objekti navezanosti takšnih ljudi so najverjetneje bili do njih hladni, niso zadovoljevali njihovih potreb in so bili nedostopni, kadar so jih potrebovali (Bartholomew, 1990). Mikulincer (1995) omenja, da odklonilno-izogibajoče navezani posamezniki ne zaznavajo in posledično tudi ne spreminjajo svojih negativnih potez.

#### 2.3.2.2.2 Plašljivo-izogibajoč stil navezanosti

Osebe s plašljivo-izogibajočim stilom navezanosti se izogibajo intimnih odnosov z drugimi, da bi zaščitili svojo samopodobo. Bojijo se zavrnitve in so preveč občutljivi za kritike. Velikokrat se počutijo, kot da jih nima nihče rad. Te osebe imajo tako negativno podobo sebe, kot tudi drugih (Boatwright idr., 2010). Imajo nizko samozaupanje in so čustveno odvisni ter zelo ljubosumni (Bartholomew in Horowitz, 1991). Objekti navezanosti so plašljive odrasle zavračali ter neposredno izražali negativna čustva do njih (Bartholomew, 1990; Hazan in Shaver, 1987).

### **3 VPLIV STILA NAVEZANOSTI NA OBLIKOVANJE IN DOSEGANJE CILJEV**

V nadaljevanju se bomo usmerili na organizacijsko in delovno okolje, najprej na vpliv stila navezanosti na oblikovanje in doseganje ciljev. Po Etzioniju (1964) so organizacije socialne enote, ki so ustvarjene z namenom doseganja določenih ciljev. Cilj je kognitivna predstava možnega stanja oziroma izida, ki ga posameznik želi doseči. Njegova funkcija je, da posameznika vodi v smeri pričakovanega izida oziroma stanja (Austin in Vancouver, 1996; Emmons, 1986, po Schnelle, Brandstatter in Knopf, 2010). Organizacijski cilj je željeno stanje, ki ga organizacija skuša uresničiti. Prav zato, ker organizacije sledijo določenim ciljem, je z vidika aplikacije teorije navezanosti na področje organizacij pomembno ugotoviti kako se ljudje z določenimi stili navezanosti soočajo z zastavljenimi cilji in jih dosegajo. S poznavanjem tega bi lahko lažje ocenili, kakšne vloge znotraj organizacij so bolj in kakšne manj primerne za posameznike z določenim stilom navezanosti.

Pomembno je, da ločimo dve glavni vrsti ciljev: Cilje približevanja in cilje izogibanja (angl. approach and avoidance goals) (Carver in Scheier, 1998; Eliot in Church, 1997). Cilji približevanja so stanja, ki jih ljudje želijo doseči (npr. dobiti čim boljšo oceno na izpitu). Cilji izogibanja (ali tudi anti-cilji) so stanja, ki se jim skušamo izogniti (npr. izgubiti službo) (Carver in Scheier, 1998). O ciljih v povezavi s teorijo navezanosti je govoril že Bowlby (1969/1982), ko je govoril o vedenju, katerega cilj je doseganje bližine objekta navezanosti ter varnosti. Po Sroufe in Waters (1977) so na področju navezanosti cilji približevanja sledeči: vzdrževanje bližine, ugodje in varnost. Cilji izogibanja pa so zavrnitev, ločitev in nedosegljivost objekta navezanosti.

Sistem navezanosti ima velik vpliv na samoregulacijo in doseganje osebnih ciljev. Varno navezan posameznik se lahko mirno, koherentno in prepričan sam vase sooča z grožnjami in izzivi iz okolja ter lahko usmerja svoje kognitivne vire v bolj pomembne življenjske projekte in naloge. V nasprotju s tem imajo ne-varno navezane osebe velikokrat občutek nemoči ali pa imajo nerealno prepričanje o možnostih reševanja problema. Zaznamuje jih občutek ogroženosti, ki negativno vpliva na realistično načrtovanje in učinkovito soočanje z nevarnostjo. Sčasoma začne ta občutek stalne ogroženosti negativno vplivati na samoregulacijo, odnose z drugimi, pomembne življenjske projekte in osebno rast (Mikulincer in Shaver, 2007).

Anksiozno navezani posamezniki so nenavadno občutljivi na anti-ciljna stanja (kot so zavrnitev, ločitev in izguba). Pri takšnih osebah je izogibanje averzivnih stanj glavni način doseganja zadovoljstva, kar pa ne more biti tako zadovoljujoče, kot bi bilo doseganje pozitivnih ciljev (Roseman in Evdokas, 2004). Čutijo tudi večji strah pred neuspehom (Elliot in Reis, 2003). Mikulincer in Shaver (2007) ugotavljata, da takšne osebe sebe dojemajo kot ranljive, nemočne in nekompetentne. Ker sebe doživljajo negativno, imajo velikokrat pesimističen pogled na svoje zmožnosti za doseganje ciljev. Najverjetneje imajo zaradi navedenih vzrokov anksiozno navezane osebe tudi težave pri doseganju organizacijskih ciljev.

Izogibajoče navezani ljudje so odtujeni tako od ciljev približevanja kot tudi od averzivnih stanj. Obrambni mehanizmi izogibajoče navezanih ljudi lahko včasih vplivajo nanje tako, da jih odvrnejo od investiranja svojega časa in energije v zahtevne aktivnosti, ali pa sploh

od vključevanja vanje, saj bi lahko takšne aktivnosti vodile do frustracij oziroma poniževanja. Takšni posamezniki si začnejo postavljati manj zahtevne cilje, saj je pri težjih ciljeh večja možnost za neuspeh, kar bi jim povzročilo občutke nemoči in izgube kontrole. Posledično si ne izbirajo aktivnosti, ki bi bile zanje primerne, ampak prelahke ali pretežke aktivnosti. Takšno izbiranje aktivnosti lahko vodi do dolgočazenja ali pa zamujenih priložnosti za osebno rast (Mikulincer in Shaver, 2007). Izogibajoče navezani posamezniki prej odstopajo od doseganja svojih ciljev ter kažejo pasiven strah pred neuspehom (npr. govorijo, da nečesa ne zmorejo in podobno) (Elliot in Reis, 2003).

Raziskava Elliota in Reisa (2003) potrjuje, da se varna navezanost kaže kot večja potreba po dosežkih in spretnostih, kot tudi v manjšem strahu pred neuspehom. Njune ugotovitve kažejo tudi, da je motivacija približevanja zasnovana kot potreba po dosežku, ki se kaže kot ponos, uspeh ter želja po še večjih izzivih in spretnosti. Anti-ciljna stanja pa se kažejo kot neuspeh, sram in strah (Elliot in McGregor, 2001).

### **3.1 Vpliv stila navezanosti na pripravljenost za raziskovanje**

V tem delu naloge smo se osredotočili na to, kakšen vpliv ima stil navezanosti na raziskovanje posameznika. Ta vidik je pomemben, saj veliko organizacijskih in delovnih nalog zahteva določeno mero raziskovalnega pristopa k nalogam (npr. poklic učitelja zahteva veliko raziskovanja, saj morajo učitelji v šolah pogosto prilagajati oziroma spreminjati svoj stil učenja ter spreminjati učno snov, da bi lahko bili bolj učinkoviti pri svojem delu). Po Mikulincer in Shaver (2007) je za učinkovito doseganje ciljev dostikrat potrebno raziskovanje in odprtost do novih informacij.

Že Bowlby (1973) in Ainsworth (1991) sta predvidevala, da so varno navezane osebe bolj radovedne ter bolj sproščeno raziskujejo nova in nenavadna okolja. Green in Campbell (2000) sta s svojimi raziskavami pokazala, da je raziskovanje pri odraslih odvisno od njihovega stila navezanosti. Pokazala sta, da se obe obliki ne-varne navezanosti povezujejo z manj izraženo pripravljenostjo na raziskovanje. Osebe z anksioznim stilom navezanosti so izkazovale manjši interes za raziskovalne aktivnosti, še posebej za okoljsko in intelektualno raziskovanje. Podobno so kazali manjši interes za raziskovalne aktivnosti izogibajoče navezani posamezniki, vendar je bil pri njih izražen manjši interes za socialno raziskovanje. V nasprotju z ne-varno navezanimi osebami so osebe z varnim stilom navezanosti kazale večji interes za raziskovalne aktivnosti. Osebe z varnim stilom navezanosti kažejo tudi zmerno večji interes za nove dražljaje (Green in Campbell, 2000; Aspelmeier in Kerns, 2003; Chotai, Jonasson, Hagloff in Adolfsson, 2005). Reich in Siegel (2002) ter Green in Campbell (2000) so ugotovili še, da se ljudje z anksioznim stilom navezanosti vključujejo v raziskovalne aktivnosti zaradi »anti-ciljnih« razlogov, kot je recimo distanciranje od negativnega počutja ali pa iskanje potrditve s strani drugih oseb. Študije so tudi pokazale, da se ne-varna navezanost povezuje s kognitivno zaprtostjo, dogmatičnim mišljenjem, težavami pri sprejemanju nejasnih situacij ter zavračanjem informacij, ki niso v skladu z njihovim lastnim prepričanjem (Gjerde, Onishi in Carlson, 2004; Green-Hennessy in Reis, 1998).

## 4 NAVEZANOST IN DELOVNO OKOLJE

Učinkovitost pri delu močno prispeva k življenjskemu zadovoljstvu, samopodobi in družbenemu ugledu. Neučinkovitost pri delu (preobremenjenost, izgorevanje, odpuščenost ali nezaposlenost) pa je lahko izjemno stresna in lahko povzroči čustvene oziroma fizične motnje. Delovna učinkovitost zahteva raziskovanje alternativ, izboljševanje znanja in spretnosti, zmožnost prilagajanja na zahteve dela, vestnost ter samokontrolo. Pri večini služb in karier obstaja velika potreba po medosebni komunikaciji, pogajanju in prilagoditvah. Zato individualne razlike kot tudi oblike navezanosti najverjetneje vplivajo na veliko vidikov dela. (Mikulincer in Shaver, 2007).

Pomembna začetnika na presečišču področij navezanosti in dela sta Hazan in Shaver (1990), ki sta verjela, da lahko teorijo navezanosti razširimo tudi na področja izven partnerskih odnosov. V svoji raziskavi sta delo enačila z raziskovanjem pri odraslih. Menila sta, da je delo odrasla oziroma dozorela oblika raziskovanja. Po njunih ugotovitvah je delo funkcionalno paralelno temu, kar je Bowlby pojmoval kot raziskovanje. Za odrasle je delo (kot v otroštvu igra) velik vir dejanskih in zaznanih kompetenc. Težnje odraslih po iskanju bližine z objektom navezanosti ter po odmiku od te osebe, da bi lahko raziskovali okolje, so izraženi tako v partnerskih odnosih kot tudi pri produktivnem delu.

Hazan in Shaver (1990) sta v svoji raziskavi ugotavljala, kakšen vpliv imajo stili navezanosti na različne vidike dela. Rezultati so pokazali, da imajo varno navezane osebe pozitiven odnos do dela ter doživljajo manj z delom povezanih težav. Manj odklanjajo delo, svoje naloge izpeljejo do konca ter se manj bojijo ovir oziroma nesprejemanja med sodelavci. Takšni ljudje večinoma uživajo na svojih počitnicah in ne dopuščajo, da bi delo negativno vplivalo na njihove odnose ali zdravje. Njim delo ne predstavlja načina zadovoljevanja potrebe po ljubezni ali pa načina izogibanja socialnim interakcijam (Hazan in Shaver, 1990). Neustadt, Chamorro-Premuzic in Furnham (2011) so v svoji raziskavi ugotavljali, kakšen vpliv ima stil navezanosti posameznika na uspešnost pri delu. Rezultati so pokazali, da varen stil navezanosti pozitivno vpliva na uspešnost pri delu. Po Krausz, Bizman in Braslavsky (2001) te osebe doživljajo največ zadovoljstva pri opravljanju svojega dela. Takšne osebe lažje funkcionirajo tako v delovnem, kot tudi v družinskem okolju (Vasquez, Durik in Hyde, 2002). Isti avtorji so mnenja, da imajo varno navezani ljudje bolj razvite socialne spretnosti, so bolj samozavestni in imajo bolj pozitiven pogled na ostale. Te spretnosti jim najverjetneje omogočajo dodaten uspeh na delovnem mestu in boljše odnose s sodelavci, kar se lahko odraža v večjem zadovoljstvu pri delu.

Anksiozno navezani posamezniki imajo raje delo v skupinah, vendar imajo dostikrat občutek, da jih drugi ne razumejo in jih podcenjujejo. Njihova glavna motivacija je odobravanje s strani drugih. Velikokrat jih je strah, da drugi ne bodo navdušeni nad njihovo uspešnostjo ter da jih bodo zavračali. Njihovo delo je pod vplivom njihove neprestane hiperaktivacije oziroma potrebe po navezanosti ter prizadevanju po ciljih. V svojih službah pogosto ne morejo zadovoljevat zahtev ali izpolnjevati rokov, saj so preokupirani s skrbmi, ki izhajajo iz navezanosti (Hazan in Shaver, 1990).

Izogibajoče navezani posamezniki poročajo, da so bolj nervozni kadar ne delajo ter da delo vpliva na njihove odnose z drugimi, kot tudi na njihovo zdravje. Takšni ljudje so večinoma mnenja, da delo ne pusti dovolj časa za medosebne odnose. Na počitnicah se ne počutijo ugodno. Z delom se poskušajo izogniti socialnim interakcijam (Hazan in Shaver, 1990).

Krausz, Bizman in Braslavsky (2001) ugotavljajo, da obe ne-varni obliki navezanosti negativno vplivata na zadovoljstvo pri delu. Takšne osebe težje funkcionirajo tako v delovnem kot tudi družinskem okolju (Vasquez idr., 2002).

Po Sumer in Knight (2001) imajo negativne ali pozitivne družinske razmere manjši vpliv na delo ljudi z varnim stilom navezanosti. Posledično se to kaže kot večje zadovoljstvo pri delu, kot tudi v večjem življenjskem zadovoljstvu. Pri ne-varno navezanih osebah imajo družinske težave bolj negativen vpliv na njihovo delo.

## **5 NAVEZANOST IN DELOVANJE POSAMEZNIKA ZNOTRAJ TIMA OZ. SKUPINE**

Učinkovitost organizacije je v veliki meri odvisna od zmožnosti ljudi za sodelovanje. Delo v skupinah oziroma timu je smiselno takrat, kadar delovna naloga presega znanje enega samega človeka. Timsko oziroma skupinsko delo, je delo samostojnih članov, ki tim oziroma skupino sestavljajo. Vsak posameznik ima specifično znanje in odgovarja za svoje odločitve, ki pa so podrejene skupnemu cilju v okviru določene skupinske aktivnosti. V pravem timu ni nihče nikomur podrejen ali nadrejen (Praper, 2001).

Smith, Murphy in Coats (1999) ugotavljajo, da bi lahko teorija navezanosti, ki v osnovi velja za teorijo medosebnih odnosov, imela pomembno vlogo tudi pri procesih, povezanih s posameznikovo identifikacijo s socialnimi skupinami.

Na emocionalno povezanost s skupino ali mrežo članov skupine lahko gledamo tudi kot na obliko navezanosti (Mayseless in Popper, 2007; Rom in Mikulincer, 2003). Posameznik lahko išče bližino do skupine, saj mu ta lahko služi kot vir ugodja in podpore ter mu nudi varnost. Skupina lahko služi kot varna baza, ki omogoča osebi raziskovanje in osebno rast (Tajfel, 1982; Mikulincer in Shaver, 2007). Tako kot lahko individualni objekti navezanosti služijo kot varna baza za raziskovanje, lahko tudi skupine služijo kot varna baza, ki spodbujajo učenje novih socialnih, emocionalnih ter kognitivnih spretnosti (Forsyth, 2010).

Za teorijo navezanosti je pomembna skupinska kohezija, ki je definirana kot predanost pri reševanju naloge ter medosebna privlačnost med člani skupine (Beal, Cohen, Burke in McLendon, 2003). Drugi avtorji jo definirajo tudi kot koordinacijo, sodelovanje, podporo in soglasje med njenimi člani, ki spodbuja učenje ter skupinsko učinkovitost (Hogg, 1992; Levine in Moreland, 1990). Večja kot je skupinska kohezivnost, bolj imajo njeni člani občutek varnosti, ugodja, podpore in spodbude. Zaradi določenih navezovalnih funkcij, ki jih skupina ima, jo lahko njeni člani konstruirajo kot simbolično obliko varnega objekta navezanosti. Oblikujejo lahko vezi navezanosti s celotno skupino ali pa z mrežo njenih posameznih članov (Mikulincer in Shaver, 2007).

Varno navezani odrasli najverjetneje projicirajo svoje pozitivne delovne modele na njihovo skupino in se v bližini ostalih članov skupine počutijo ugodno. Takšne osebe so prepričane, da imajo podporo svoje skupine, so čustveno odprte in imajo občutek varnosti, kadar se vključujejo v skupinske aktivnosti (Mikulincer in Shaver, 2007). Ljudje s takšnim vzorcem navezanosti bodo najverjetneje bolj uspešni pri delu v organizacijah, ki zahtevajo skupinsko delo (npr. zdravstveni delavci ali skupinski športi). Ne-varno navezani posamezniki imajo lahko težave pri doživljanju svoje skupine kot dostopne, občutljive in odzivne (Mikulincer in Shaver, 2007). Takšne osebe bodo v organizacijah, ki zahtevajo skupinsko delo, najverjetneje manj uspešne. Verjetno pa bodo uspešnejše in bodo lažje funkcionirale v vlogah, ki zahtevajo individualno delo (kot so npr. prevajalci ali fotografi).

Smith idr. (1999) je bil prvi, ki se je sistematično lotil aplikacije teorije navezanosti na skupinske procese. Predvideval je, da ljudje posedujejo delovne modele sebe kot člana skupine, ter modele specifičnih in splošnih skupin. Smith idr. (1999) je ustvaril lestvico s 25 postavkami, ki merijo anksiozno navezanost in izogibajočo navezanost v povezavi s skupinami. »Anksiozna navezanost do skupine« (angl. »Group attachment anxiety«) je

definirana kot občutek ničvrednosti pri članu skupine ter skrb, ali bo določena skupina osebo sprejela (na primer: »Pogosto me skrbi, da me moja skupina ne bi želela imeti za člana.«). »Izogibajoča navezanost do skupine« (angl. Group avoidant attachment) je definirana kot nepotrebnost ali nezaželenost bližine skupine ter kot izogibanje odvisnosti od skupine (na primer: » Moja skupina si pogosto želi, da bi bil bolj odprt glede svojih misli in občutkov).

Rezultati raziskave Smitha, Murphya in Coatsa (1999) so pokazali, da visoki rezultati na lestvici anksiozne navezanosti do skupine ali izogibajoče navezanosti do skupine napovedujejo manjšo mero vključevanja posameznika v skupinske aktivnosti, bolj negativne ocene oziroma doživljanje socialnih skupin ter manjše zaznavanje podpore, ki jo skupina nudi. Anksiozna navezanost do skupine se povezuje tudi z bolj izrazitimi negativnimi čustvi v zvezi s skupino. Izogibajoča navezanost do skupine pa se prav tako povezuje z nižjo ravno pozitivnih čustev do skupine, kot tudi z nižjo identifikacijo s socialnimi skupinami. Bolj izogibajoče navezani posamezniki svoje skupine tudi pogosteje zapuščajo in prehajajo v druge skupine.

Rezultati Smitha in drugih (1999) kažejo, da ima ne-varna navezanost negativen vpliv na posameznikovo identifikacijo in vključevanje v skupinske aktivnosti. Večja je tudi verjetnost, da bodo takšni člani ambivalentni, nelojalni ter ne-predani svoji skupini.

Rom in Mikulincer (2003) ugotavljata, da se anksiozna navezanost povezuje z doživljanjem interakcij znotraj skupine kot ogrožujočih oziroma nevarnih. Takšne osebe so tudi manj učinkovite pri soočanju s skupinskimi nalogami in imajo negativne spomine na interakcije s skupinami. Bolj izogibajoče navezani posamezniki ocenjujejo skupinske aktivnosti kot ne vključujoče in jim ne predstavljajo izziva. Kvalitete ostalih članov skupine običajno ne doživljajo kot pozitivne. Ob skupinskih aktivnostih doživljajo več negativnih čustev ter imajo negativne spomine nanje. Navadno se manj vključujejo v reševanje skupinskih nalog v primerjavi z ostalimi člani.

Raziskave Roma in Mikulincerja (2003) so razkrile, da prihaja pri anksiozno navezanih posameznikih v določenih okoljih do projekcije njihovih anksioznih delovnih modelov sebe in hiperaktivacijskih strategij na skupinske aktivnosti. Deaktivacijske strategije izogibajoče navezanih oseb se lahko aktivirajo tudi pri skupinskih aktivnostih. Ob velikem emocionalnem in kognitivnem pritisku pa lahko pride tudi do zloma teh strategij (na primer, ko je posameznik zelo odvisen od drugih in nima možnosti, da bi se odmaknil od skupine, ne da bi povzročil konflikt). Kohezivna skupina lahko zmanjša anksiozno navezanost do skupine pri globalno anksiozno navezanih ljudeh.



## 6 TEORIJA NAVEZANOSTI TER ODNOSI MED VODJO IN PODREJENIMI

Raziskovalci so v zadnjih letih uspeli teorijo navezanosti uspešno razširiti tudi na procese vodenja ter na odnose med vodji in podrejenimi (Mayseless, 2010). Popper in Mayseless (2003) ugotavljata, da imajo vodje (kot so na primer managerji, učitelji, politiki in vojaški častniki) velikokrat funkcijo objekta navezanosti ali pa opravljajo določene funkcije navezanosti za svoje podrejene. Omenjata, da so vodje, podobno kot starši, objekti, katerih vloga vključuje vodenje, usmerjanje, skrb nad manj močnimi in tistimi, ki so močno odvisni od njih. V osnovi se od vodij pričakuje, da bodo izpolnjevali dve izmed najpomembnejših funkcij objektov navezanosti. Ena od teh je, da opravljajo funkcijo varnega izhodišča (angl. secure base), ki daje podrejenim občutek varnosti (kadar niso v stiski) in omogoča raziskovanje, kreativnost in osebno rast. Druga pomembna funkcija vodij je varno zatočišče (angl. safe haven), kar pomeni nudenje ugodja in podpore, spodbujanje podrejenih in skrb zanje (kadar so v stiski).

Potreba po varnosti in zaščiti, ki nam ju lahko nudijo močnejši in pametnejši drugi, s starostjo ne izgine. Z leti začnemo to potrebo usmerjati na raznolike objekte kot so starši, prijatelji in kolegi (Ainsworth, 1991). Kljub temu pa v odraslosti starši niso več idealizirani in jih posamezniki več ne doživljajo kot močnejše in pametnejše. Podobno se zgodi tudi z enakopravnimi partnerskimi odnosi (na primer: prijatelji, ljubezenski partnerji), za katere prav tako ni nujno, da jih doživljamo kot močnejše in pametnejše. Ravno nasprotno jih velikokrat doživljamo, kot nepopolne in zmotljive. Občutek imamo, da nam ne morejo zagotoviti zadostne mere podpore oziroma zaščite (Mayseless in Popper, 2007). Posledično lahko pride v odraslosti do diverzifikacije funkcij navezanosti in usmeritve nekaterih svojih potreb navezanosti na druge ljudi, vključujoč tudi vodje. Čeprav so vodje tudi nepopolni in zmotljivi, lahko velikokrat služijo kot varno izhodišče ali varno zatočišče (vsaj do določene mere in na določenih življenjskih področjih). Te funkcije vodje se najlažje izzovejo, kadar se posameznik počuti ogroženega in kadar drugi viri varnosti te ne morejo zagotoviti v zadostni meri (Mayseless, 2010).

### 6.1 Vodje

Da bi zadovoljili potrebo podrejenega po varnem izhodišču in varnem zatočišču, morajo biti vodje samozavestne, empatične in skrbne osebe (Popper in Mayseless, 2007). Te lastnosti povezujemo z varnim stilom navezanosti. Varno navezane osebe imajo občutek, da so vredne ljubezni in varnosti ter doživljajo ostale kot zanesljive, zaščitniške in občutljive za njihove potrebe (Mikulincer in Shaver, 2007). Ker so to običajno osebe, ki so imele dostopne in zanesljive objekte navezanosti, so tudi same ponotranjile vlogo dostopnega in zanesljivega objekta navezanosti (Mikulincer in Shaver, 2004). To jim omogoča, da lahko skrbijo za podrejene. Ti dosežki in ponotranjenja določenih delovnih modelov povečajo možnosti varno navezanih oseb, da postanejo vodje, v primerjavi z ostalimi (Mayseless, 2010). Mikulincer in Florian (1995) sta v svoji raziskavi prišla do spoznanja, da varno navezane vojake njihovi sovrstniki ocenjujejo, kot bolj primerne osebe za vodje. Raziskava avtorjev Popper, Amit, Gal, Mishkal-Sinai in Lisak (2004) potrjuje to spoznanje, saj je pokazala, da varno navezane osebe drugi ocenjujejo kot osebe, ki imajo več primernih lastnosti za vodje.

Osebe z ne-varno obliko navezanosti (izogibajoči ali anksiozno/ambivalentni stil navezanosti) so manj primerni za prevzemanje vloge vodje.

Izogibajoči stil navezanosti se pri človeku oblikuje kot posledica izkušenj s primarnim objektom navezanosti, ki je nedostopen ter ne nudi zaščite in podpore. Ta stil navezanosti vključuje delovne modele sebe in ostalih, ki zmanjšujejo zanašanje na druge osebe ter daje posamezniku občutek, da mu drugi ne morejo nuditi ugodja ali varnosti. Takšne osebe pogosto ignorirajo svoje potrebe po navezanosti, kot tudi takšne potrebe pri ostalih. Zanašajo se večinoma samo nase, do drugih ne kažejo skrbi in so neobčutljivi za njihove potrebe (še posebej čustvene narave). Ravno zaradi teh lastnosti imajo ti ljudje manjše možnosti, da bodo izbrani za vlogo vodje (Mayseless, 2010).

Anksiozen stil navezanosti se oblikuje v odnosih s primarnim objektom navezanosti, ki je nezanesljiv in nepredvidljiv v odzivih na človekove potrebe po bližini, varnosti in podpori. Oseba s tem vzorcem navezanosti ima občutek, da je nevredna zanesljive ljubezni ter poseduje delovni model ostalih kot nepredvidljivo dostopnih in odzivnih. Njihovo vlogo vodje lahko ovira preokupacija s svojimi občutki in potrebami ter prevelika želja po tem, da bi jih drugi opazili in cenili (Mayseless, 2010). Mikulincer in Florian (1995) sta s svojo raziskavo pokazala, da sovrstniki ocenjujejo svoje anksiozno navezane vrstnike kot manj primerne osebe za vodje.

Osebe z ne-varnim stilom navezanosti ostali pogosteje ocenjujejo kot osebe, ki imajo manj za vodje primernih in so posledično manj primerni za tak položaj (Popper idr., 2004; Mayseless, 2010; Towler, 2005).

Iz teh raziskav lahko sklepamo, da bodo vrano navezane osebe najverjetneje lažje in uspešnejše opravljale funkcijo vodje v različnih organizacijah. Ravno nasprotno bodo ne-varno navezane osebe težje opravljale funkcijo vodje, saj se preveč zanašajo nase ali pa so raztresene zaradi svojih lastnih potreb in želja.

## **6.2 Vpliv stila navezanosti na odnos med vodjo in podrejenimi**

Po teoriji navezanosti, razširjeni na odnose med vodji in podrejenimi, bi se morala varna navezanost vodje povezovati z obliko vodenja, ki vključuje prosocialno usmerjenost do podrejenih ter večjo učinkovitostjo vodje. Izogibajoči stil navezanosti vodij pa se povezuje z nižjim nivojem razumevanja ter z nižjim nivojem prosocialnega vedenja. Vodjeva manjša sposobnost nujenja varnosti se odraža v nižjem nivoju učinkovitosti. Anksiozen stil navezanosti se povezuje z manj razumevajočimi in manj učinkovitimi vodji, saj so takšni vodje preveč fokusirani na svoje lastne potrebe in želje (Mayseless, 2010).

Popper, Mayseless in Castelenovo (2000) so v svojih raziskavah preučevali povezave med stili navezanosti ter lastnostmi, potrebnimi za transformacijsko vodenje. Transformacijski vodje spodbujajo svoje podrejene ter jim dajejo moč, da naredijo več kot menijo, da so v osnovi sposobni narediti (Bass, 1985, po Popper idr., 2000). Brayman (1992, po Popper idr., 2000) je kasneje dodal, da imajo transformacijski vodje vizijo ter da zaupajo, spoštujejo in navdihujejo svoje podrejene. V vseh teh raziskavah, ki so jih Popper idr. (2000) opravili, se je pokazala pozitivna povezava med varno navezanostjo in transformacijskim vodenjem. Ne-varna navezanost (izogibajoči in anksiozen stil

navezanosti) pa je povezana z nižjim nivojem transformacijskega vodenja. V nadaljnji raziskavi je Popper (2002) prišel do spoznanja, da se varna navezanost vodij povezuje s »socializiranim« stilom vodenja (angl. »socialized« leadership style). To je stil vodenja, pri katerem vodje uporabljajo svojo moč, da pomagajo drugim ter jo dajejo njim, svoje vizije pa prilagajajo potrebam in težnjam podrejenih. Izogibajoči stil navezanosti pa se povezuje z narcisizmom in presonaliziranim stilom vodenja (angl. personalized leadership style). Vodje s takšnim stilom vodenja postavljajo svoje interese v ospredje in se ne ozirajo na interese podrejenih ter so pogosto diktatorski.

Grosvenor in Boies (2006) sta preučevala povezavo med stilom navezanosti in različnimi vodstvenimi spremenljivkami (izmenjave med vodjo in podrejenimi, sposobnost transformacijskega vodenja in podobno). Njihov vzorec so sestavljale zaposlene osebe iz različnih organizacij. Po pričakovanjih so rezultati potrdili, da se varna navezanost pozitivno povezuje s temi spremenljivkami, medtem ko se izogibajoči ali anksiozni stil navezanosti ne povezujeta s temi spremenljivkami.

Johnston (2000) je ugotovil, da varno navezani managerji v primerjavi z ne-varno navezanimi bolje razporejajo delo svojim podrejenim. Omenja tudi, da so varno navezani managerji bolj primerni za ustvarjanje decentraliziranih struktur avtoritete (angl. decentralized authority structures), ko postavljajo poslovne cilje.

Davidovitz, Mikulincer, Shaver, Izsak in Popper (2007) so izvedli tri raziskave o povezavah med stili navezanosti in procesi vodenja. V prvi raziskavi je bil izogibajoči stil pozitivno povezan z zanašanjem nase (na primer: samostojno odločanje) in šibkejšimi prosocialnimi motivi (na primer: doseganje sprememb v družbi). Anksiozen stil navezanosti pa se je povezoval z motivi, kot so: izboljševanje (povezano na primer s pridobivanjem spoštovanja in občudovanja), nadzor (na primer: delati stvari tako, kot sem si jih sam zamislil) in zanašanje nase. Raziskovali so tudi, kakšen vpliv ima stil navezanosti na dojetje lastne učinkovitosti pri opravljanju vodstvenih funkcij. Anksiozna navezanost se povezuje z nižjim dojetjem lastne učinkovitosti pri na nalogo usmerjenih situacijah (angl. task-focused situations). Izogibajoči stil navezanosti pa se povezuje z nižjim dojetjem lastne učinkovitosti pri na čustva usmerjenih situacijah. (angl. emotion-focused situations). Mikulincer in Shaver (2007) sklepata, da so vodje z anksioznim stilom navezanosti usmerjeni na svoje lastne potrebe in imajo diktatorski pristop, kar vključuje tudi podcenjevanje podrejenih. Takšni vodje pogosto dvomijo v svoje sposobnosti, da bi lahko pomagali podrejenim pri opravljanju različnih nalog. Izogibajoče navezani vodje gledajo na svojo vlogo kot na priložnosti za dodatno krepitev njihovega zanašanja zgolj nase, pozabljajo pa na pomembno nalogo vodje v nudenju varnosti in skrbi svojim podrejenim. Takšne osebe najverjetneje dvomijo v svoje sposobnosti, da bi se lahko pravilno odzvali na emocionalne potrebe podrejenih. Nadaljnje raziskave Davidovitza in drugih (2007) so pokazale, da se dojetja podrejenih o stilu navezanosti njihovega vodje ujemajo z njegovim lastnim poročanjem o svojem stilu navezanosti. Izogibajoči vodje so bili ocenjeni s strani podrejenih tako, kot da imajo razmeroma presonaliziran (angl. presonalized) stil vodenja, kar pomeni, da se takšni vodje manj učinkovito soočajo z emocionalnimi potrebami svojih podrejenih. Anksiozno navezani vodje so bili ocenjeni s strani podrejenih kot manj sposobni za uspešno izvajanje in zaključevanje skupinskih nalog. Pri presoji svojih nadrejenih je imel pomemben vpliv tudi stil navezanosti podrejenih. Tako je na primer izogibajoče navezan podrejeni presojal

svojega nadrejenega bolj kot presonaliziranega kot pa socializiranega vodjo (angl. socialized leader).

Tretja raziskava, ki so jo opravili Davidovitz in drugi (2007), je temeljila na vprašanju, kakšen vpliv ima stil navezanosti vodij in podrejenih na duševno zdravje podrejenih. Vzorec raziskave so sestavljali vojni rekruti oziroma vojaški novinci (podrejeni) ter njihovi častniki (vodje). Rezultati so pokazali, da bolj kot je bil vodja izogibajoče navezan, manj so ga njegovi podrejeni doživljali kot dostopnega ter so se počutili bolj zavrnjene in kritizirane z njegove strani. Takšni vodje težko omogočijo varno zatočišče (fizična bližina in čustvena opora objekta navezanosti v času stiske oziroma ogroženosti) in varno izhodišče (raziskovanje okolice in sledenje svojim željam, kadar posameznik ni ogrožen oziroma v stiski) svojim podrejenim. Bolj izogibajoče navezani podrejeni vrednotijo svoje nadrejene kot nedostopne ter se počutijo zavrnjene. Bolj kot je imel častnik izogibajoči stil navezanosti, bolj se je poslabšalo duševno zdravje vojakov po 2 in 4 mesecih intenzivnega treniranja bojevanja. Negativni učinki na duševno zdravje vojakov so bili posledica častnikove nezmožnosti, da prevzame vlogo objekta, ki lahko nudi varnost. Po dveh mesecih je imel izogibajoči stil navezanosti častnika bolj destruktiven vpliv na duševno zdravje izogibajoče oziroma anksiozno navezanih vojakov kot pa na zdravje varno navezanih vojakov. Bolj varno navezani vojaki so uspeli vzdrževati relativno stabilno in visoko duševno zdravje kljub temu, da so bili pod poveljstvom častnika z izogibajočim stilom navezanosti. Po štirih mesecih urjenja je imel častnikov izogibajoči stil navezanosti negativen učinek na vse vojake, ne glede na njihov stil navezanosti.

Rezultati teh raziskav kažejo, da podrejeni bolj pozitivno ocenjujejo oziroma doživljajo varno navezane vodje. Podrejeni tudi lažje funkcionirajo pod vplivom varno navezanih vodij in lahko v takem odnosu ohranjajo stabilno in visoko duševno zdravje. Kako podrejeni doživljajo svoje vodje je odvisno tudi od njihovega lastnega stila navezanosti.

## 7 TEORIJA NAVEZANOSTI IN ZDRAVJE

Z ekonomskega vidika so zaradi absentizma med drugim odškodovane tudi delovne organizacije. V Sloveniji se letno izgubi med 10 do 11 milijonov delovnih dni, kar pomeni, da dnevno zaradi poškodb ali bolezni izostane z dela nekje med 38.500 in 39.000 ljudi. Delovne organizacije so odškodovane z absentizmom zaradi posledic kot so stroški, zmanjšana produktivnost, slabša kvaliteta produkta ali celo izguba trga (Inštitut za razvoj in inovacije Ljubljana, 2012). Ker ima zdravje posameznika pomemben vpliv tudi na samo uspešnost delovanja organizacije, samo se v tem poglavju osredotočili na to, kakšen vpliv ima stil navezanosti posameznika na njegovo zdravje.

Prvo izčrpno raziskavo o stilu navezanosti in zdravju sta izvedla Feeney in Ryan (1994), ki sta ugotovila, da se izogibajoči stil navezanosti povezuje z manjšim številom obiskov pri zdravniku. Osebe z anksioznim stilom navezanosti poročajo o večji potrebi po izgubi odvečne teže in o manjši količini telesne vadbe. Njune ugotovitve so kasneje uporabili in razširili v nadaljnjih raziskavah. Tako na primer Scharfe in Eldredge (2001) ter Huntsinger in Luecken (2004) poročajo, da se varna navezanost povezuje z vključevanjem v različna promocijsko zdravstvena vedenja kot so zdravo prehranjevanje in vključevanje v različne oblike telesne aktivnosti. Takšne osebe se tudi bolj izogibajo vedenjem, ki predstavljajo tveganje za nastanek bolezni, kot so kajenje ter zloraba alkohola in psihoaktivnih substanc. Nekatere druge raziskave so pokazale, da so pri anksiozno navezanih osebah bolj pogosti somatski simptomi in hipohondrične skrbi (Werarden, Cook in Vaughan-Jones, 2003; Muris, Meesters in van den Berg, 2003; Kidd in Sheffield, 2005).

McWilliamsova in Baileyeve (2010) raziskava je bila prva, v kateri so preučevali povezavo med stili navezanosti in širokim spektrom zdravstvenih stanj. S svojo raziskavo so potrdili, da predstavlja ne-varna navezanost dejavnik tveganja za nastanek različnih bolezni ali celo kroničnih obolenj.

Maunder in Hunter (2001) so oblikovali tri mehanizme, ki bi lahko razložili, zakaj bi lahko ne-varna navezanost vodila do bolezenskih stanj. Najprej omenjata, da so ne-varno navezane osebe bolj dovzetne za doživljanje stresa (doživljajo več stresa ter se slabše soočajo z njim). Stres predstavlja za gospodarstvo resno težavo, saj je njegova posledica izguba 3-4% BDP-ja, kar je v letu 2007 znašalo 1,378 mio EUR. V državah EU-25 prizidane stres kar 28,6% zaposlenih (v sloveniji 45,6%) (Inštitut za razvoj in inovacije Ljubljana, 2012). Drugi faktor, ki ga omenjata Maunder in Hunter (2001), je, da ne-varno navezane osebe pri regulaciji afektov uporabljajo destruktivne metode, kot so različne substance ali hrana. Nazadnje omenjata tudi, da so takšne osebe manj učinkovite pri iskanju pomoči, ko so v stiski.

Pinesova (2004) je raziskovala stile navezanosti v odnosu z izgorevanjem (angl. burnout). Rezultati so pokazali, da ne-varna navezanost pozitivno korelira z izgorevanjem. Evropske raziskave kažejo, da se pri 1 do 10% zaposlenih izraža močna izgorelost, 20% delovne populacije kaže začetne znake izgorelosti, 15% jih je izčrpanih, 5% pa se jih zlomi in odidejo na dolgotrajni bolniški dopust (Inštitut za razvoj in inovacije Ljubljana, 2012).

Lizardi idr. (2011) so ugotovili, da se anksiozen stil navezanosti povezuje s poskusi samomora v preteklosti.

Z navedenimi raziskavami smo pokazali, da lahko različni stili navezanosti vplivajo na zdravje ljudi (telesno zdravje in duševno zdravje) in posledično na uspešnost delovanja organizacij. Stil navezanosti posameznika lahko vpliva na to, kako se bo človek v organizacijah soočal s stresom, ter na to, koliko je dovzeten za izgorevanje na delovnem mestu.

## 8 SKLEPI

V tem delu smo v začetnih poglavjih najprej podrobneje predstavili temeljne koncepte teorije navezanosti, kot so objekti navezanosti, delovni modeli, stili navezanosti in podobno. V drugem delu smo se ukvarjali z aplikacijo teorije navezanosti na področje organizacij in delovnega okolja, kar je tudi glavni cilj te naloge. Ta cilj smo razčlenili in obdelali v petih poglavjih. Najprej smo se ukvarjali z vplivom stila navezanosti na oblikovanje in doseganje ciljev. Iz raziskav, ki so bile narejene na tem področju, smo sklepali, da bodo osebe z varnim stilom navezanosti najverjetneje lažje dosegale cilje v primerjavi z ne-varno navezanimi osebami. Nadaljevali smo s poglavjem, kjer smo preverili dosedanje raziskave in spoznanja s področja teorije navezanosti in delovnega okolja. Najpomembnejša spoznanja raziskav s tega področja so, da imajo varno navezane osebe bolj pozitiven odnos do dela, bolje izpolnjujejo svoje naloge ter jih je manj strah ovir (Hazan in Shaver (1990). Ne-varno navezane osebe imajo več težav na teh področjih, zato tudi težje funkcionirajo v delovnem okolju (Vasquez idr., 2002; Hazan in Shaver, 1990). V naslednjem poglavju smo se osredotočili na vlogo stila navezanosti posameznika na njegovo delovanje znotraj skupin ali timov. Glede na rezultate raziskav smo sklepali, da bodo varno navezane osebe lažje funkcionirale v skupinah kot pa ne-varno navezane osebe (Mikulincer in Shaver, 2007). Ker organizacije zahtevajo delo v skupinah, smo predvidevali, da bodo varno navezane osebe bolj uspešne pri svojem delu v organizacijah v primerjavi z ne-varno navezanimi osebami (Praper, 2001). Nadaljevali smo z vplivom stila navezanosti na odnose med vodji in podrejenimi. Iz raziskav, narejenih na tem področju, smo predvidevali, da bodo varno navezane osebe uspešnejše opravljale vlogo vodje, v primerjavi z ne-varno navezanimi posamezniki, za katere je vloga vodje najverjetneje manj primerna. Podrejeni varno navezane vodje doživljajo bolj pozitivno kot ne-varno navezane vodje ter tudi bolje funkcionirajo pod njihovim vodstvom (Davidovitz idr., 2007). Zadnje poglavje te naloge smo namenili povezavi med stili navezanosti in zdravjem. Raziskave s tega področja kažejo, da lahko stil navezanosti posameznika vpliva na njegovo zdravje in posledično tudi na njegovo uspešnost delovanja znotraj organizacij (McWilliams in Bailey, 2010). Menimo, da bi se morale bodoče raziskave bolj usmeriti na delovno okolje in na organizacije, s katerimi se srečujemo pogosteje v vsakdanjem življenju, saj je bila večina raziskav na tem področju narejena na vojaki. Organizacije kot so vojska, najverjetneje predstavljajo bolj stresno okolje za posameznika, zato rezultate, pridobljene v teh raziskav, težje posplošimo na ostale organizacije. Viden je tudi primanjkljaj raziskav, ki bi preučevale, kako bi lahko izboljšali delovanje posameznika znotraj organizacij glede na njegov stil navezanosti. Prepričani smo, da bi lahko posamezniku bolje prilagodili delovno okolje, če bi upoštevali njegov stil navezanosti.

## VIRI

Ainsworth, M. D. S. (1991). Attachment and other affectional bonds across the life cycle. In C. M. Parkes, J. Stevenson-Hinde in P. Mareis (ur.), *Attachment across the life cycle* (str. 33-51). New York: Routledge.

Ainsworth, M. D. S., Blehar, M. C., Waters, E. in Wall, S. (1978). *Patterns of attachment: A Psychological study of the Strange Situation*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.

Aspelmeier, J. E., & Kerns, K. A. (2003). Love and school: Attachment/exploration dynamics in college. *Journal of Social and Personal Relationships*, 20(1), 5-30.

Bartholomew, K. (1990). Avoidance of intimacy: An attachment perspective. *Journal of Social and Personal relationships*, 7(2), 147-178.

Bartholomew, K. in Horowitz, L. M. (1991). Attachment styles among young adults: A test of a fourcategory model. *Journal of Personality and Social Psychology*, 61 (2), 226-244.

Beal, D. J., Cohen, R. R., Burke, M. J. in McLendon, C. L. (2003). Cohesion and performance in groups: A meta-analytic clarification of construct relations. *Journal of Applied Psychology*, 88(6), 989-1004.

Benoit, D. in Parker, K. C. H. (1994). Stability and Transmission of Attachment across Three generations. *Child Development*, 65, 1444-1456.

Brennan, K. A., Clark, C. L. in Shaver, P. R. (1998). Self-report measurement of adult attachment. *Attachment theory and close relationships*, 46-76.

Besser, A., & Priel, B. (2003). A Multisource Approach to Self-Critical Vulnerability to Depression: The Moderating Role of Attachment\*. *Journal of Personality*, 71(4), 515-555.

Boatwright, K. J., Lopez, F. G., Sauer, E. M., VanDerWege, A. in Huber, D. M. (2010). The Influence of Adult Attachment Styles on Workers' Preferences for Relational Leadership Behaviors. *The Psychologist-Manager Journal*, 13(1), 1-14.

Bowlby, J. (1969/1982). *Attachment and loss: Vol. 1. Attachment (2nd ed.)*. New York: Basic Books.

Bowlby, J. (1973). *Attachment and loss: Vol. 2. Separation: Anxiety and anger Attachment*. New York: Basic Books.

Brennan, K. A., Clark, C. L., & Shaver, P. R. (1998). Self-report measurement of adult romantic attachment: An integrative overview. In J. A. Simpson & W. S. Rholes (ur.), *Attachment theory and close relationships* (str. 46-76). New York: Guilford Press.

Carver, C. S. in Scheier, M. F. (1998). *On the self-regulation of behavior*. New York: Cambridge University Press.



Chotai, J., Jonasson, M., Hägglöf, B. in Adolfsson, R. (2005). Adolescent attachment styles and their relation to the temperament and character traits of personality in a general population. *European psychiatry*, 20(3), 251-259.

Crowell, J. A., & Feldman, S. S. (1988). Mothers' internal models of relationships and children's behavioral and developmental status: A study of mother-child interaction. *Child development*, 1273-1285.

Cugmas, Z. (1998). *Bodi z menoj, mami. Razvoj otrokove navezanosti*. Ljubljana: Produktivnost, d.o.o., Center za psihodiagnostična sredstva.

Davidovitz, R., Mikulincer, M., Shaver, P. R., Izsak, R. in Popper, M. (2007). Leaders as attachment figures: Leaders' attachment orientations predict leadership-related mental representations and followers' performance and mental health. *Journal of Personality and Social Psychology*, 93(4), 632.

Elliot, A. J. in Church, M. A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 218–232.

Elliot, A. J. in McGregor, H. A. (2001). A 2 x 2 achievement goal framework. *Journal of personality and social psychology*, 80(3), 501-519.

Elliot, A. J. in Reis, H. T. (2003). Attachment and exploration in adulthood. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(2), 317-331.

Erzar, T. in Erzar, K. K. (2011). *Teorija navezanosti*. Celje: Celjska Mohorjeva družba.

Etzioni, A. (1964). *Modern organizations*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.

Feeney, J. A. in Ryan, S. M. (1994). Attachment style and affect regulation: Relationships with health behavior and family experiences of illness in a student sample. *Health Psychology*, 13(4), 334.

Fonagy, P., Steele, H. in Steele, M. (1991). Maternal Representations of Attachment during Pregnancy Predict the Organization of Infant-Mother Attachment at One Year of Age. *Child Development*, 62, 891-905.

Forsyth, D. R. (2010). *Group dynamics (5th ed.)*. Belmont: Wadsworth Publishing Company.

Fraley, R. C. in Shaver, P. R. (2000). Adult romantic attachment: Theoretical developments, emerging controversies, and unanswered questions. *Review of general psychology*, 4(2), 132-154.

Gjerde, P. F., Onishi, M. in Carlson, K. S. (2004). Personality characteristics associated with romantic attachment: a comparison of interview and self-report methodologies. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 30(11), 1402-1415.

Green, J. D. in Campbell, W. K. (2000). Attachment and exploration in adults: Chronic and contextual accessibility. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 26(4), 452-461.

Greenberg J. R. in Mitchell, S. A. (1983). Object relations in psychotherapy. Cambridge: Harvard University Press.

Green-Hennessy, S. in Reis, H. T. (1998). Openness in processing social information among attachment types. *Personal Relationships*, 5(4), 449-466.

Griffin, D., & Bartholomew, K. (1994). Interpersonal Relations and Group Processes-Models of the Self and Other: Fundamental Dimensions Underlying Measures of Adult Attachment. *Journal of personality and social psychology*, 67(3), 430-445.

Grosvenor, S. in Boies, K. (2006). Developmental antecedents of leader-follower relationships and trust. *Proceedings of the Annual Conference of the Administrative Sciences Association of Canada*, Banff, Canada.

Hazan, C., & Shaver, P. R. (1994). Attachment as an organizational framework for research on close relationships. *Psychological inquiry*, 5(1), 1-22.

Hazan, C. in Shaver, P. R. (1987). Romantic love conceptualized as an attachment process. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52 (3), 511-524.

Hazan, C. in Shaver, P. R. (1990). Love and work: An attachment-theoretical perspective. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(2), 270.

Hazan, C., & Zeifman, D. (1994). Sex and the psychological tether. In K. Bartholomew in D. Perlman (ur.), *Advances in personal relationships: Attachment processes in adulthood* (Vol. 5, str. 151-177). London: Jessica Kingsley.

Hogg, M. A. (1992). *The social psychology of group cohesiveness. From attraction to social identity*. New York: Harvester Wheatsheaf.

Holmberg, D., Lomore, C. D., Takacs, T. A. in Price, E. (2011). Adult attachment styles and stressor severity as moderators of the coping sequence. *Personal Relationships*, 18(3), 502-517.

Holmes, J. (1993). *John Bowlby and Attachment Theory*. London in New York: Routledge.

Huntsinger, E. T. in Luecken, L. J. (2004). Attachment relationships and health behavior: The mediational role of self-esteem. *Psychology & Health*, 19(4), 515-526.

Johnston, M. A. (2000). Delegation and Organizational Structure in Small Businesses Influences of Manager's Attachment Patterns. *Group & Organization Management*, 25(1), 4-21.

Kidd, T. in Sheffield, D. (2005). Attachment style and symptom reporting: Examining the mediating effects of anger and social support. *British Journal of Health Psychology*, 10(4), 531-541.

Kobak, R. R. in Sceery, A. (1988). Attachment in late adolescence: Working models, affect regulation, and representations of self and others. *Child development*, 135-146.

Krausz, M., Bizman, A. in Braslavsky, D. (2001). Effects of attachment style on preferences for and satisfaction with different employment contracts: An exploratory study. *Journal of Business and Psychology*, 16(2), 299-316.

Lawler-Row, K. A., Younger, J. W., Piferi, R. L. in Jones, W. H. (2006). The role of adult attachment style in forgiveness following an interpersonal offense. *Journal of Counseling & Development*, 84(4), 493-502.

Lazarus, R. S., & Folkman, S. (1984). *Stress, appraisal, and coping*. Springer Publishing Company.

Levine, J. M. in Moreland, R. L. (1990). Progress in small group research. *Annual review of psychology*, 41(1), 585-634.

Lizardi, D., Grunebaum, M. F., Burke, A., Stanley, B., Mann, J. J., Harkavy-Friedman, J., & Oquendo, M. (2011). The effect of social adjustment and attachment style on suicidal behaviour. *Acta Psychiatrica Scandinavica*, 124(4), 295-300.

Main, M. (1991). Metacognitive knowledge, metacognitive monitoring, and singular (coherent) vs. multiple (incoherent) model of attachment: Findings and directions for future research. V Parkes, C. M., Sevenson-Hinde, J. in Marris, P. (ur.), *Attachment Across the Life Cycle*. London: Routledge.

Main, M., Kaplan, N., & Cassidy, J. (1985). Security in infancy, childhood, and adulthood: A move to the level of representation. *Monographs of the society for research in child development*, 66-104.

Main, M. in Solomon, J. (1990). Procedures for identifying infants as disorganized/disoriented during the Ainsworth Strange Situation. *Attachment in the preschool years: Theory, research, and intervention*, 1, 121-160.

Maunder, R. G. in Hunter, J. J. (2001). Attachment and psychosomatic medicine: developmental contributions to stress and disease. *Psychosomatic medicine*, 63(4), 556-567.

Mayseless, O. (2010). Attachment and the leader—follower relationship. *Journal of Social and Personal Relationships*, 27(2), 271-280.

Mayseless, O. in Popper, M. (2007). Reliance on leaders and social institutions: An attachment perspective. *Attachment & human development*, 9(1), 73-93.

McWilliams, L. A., & Bailey, S. (2010). Associations between adult attachment ratings and health conditions: Evidence from the National Comorbidity Survey Replication. *Health Psychology*, 29(4), 446-453.

Mikulincer, M. (1995). Attachment style and the mental representation of the self. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69, 1203-1215.

Mikulincer, M. in Florian, V. (1995). Appraisal of and coping with a real-life stressful situation: The contribution of attachment styles. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 21(4), 406-414.

Mikulincer, M. in Shaver, P. R. (2003). The attachment behavioral system in adulthood: Activation, psychodynamics, and interpersonal processes. *Advances in experimental social psychology*, 35, 53-152.

Mikulincer, M. in Shaver, P. R. (2004). Security-based self-representations in adulthood. *Adult attachment: Theory, research, and clinical implications*, 159-195.

Mikulincer, M. in Shaver, P. R. (2007). *Attachment in adulthood: structure, dynamics, and change*. New York, London: The Guilford Press.

Muris, P., Meesters, C. in van den Berg, S. (2003). Internalizing and externalizing problems as correlates of self-reported attachment style and perceived parental rearing in normal adolescents. *Journal of Child and Family Studies*, 12(2), 171-183.

Nelson, J. K. (2008). Crying in psychotherapy: Its meaning, assessment, and management based on attachment theory. V A. J. J. M. Vingerhoets, I. Nyklicek, & J. DenoUet (ur.), *Emotion regulation. Conceptual and clinical issues* (202-215). New York: Springer.

Neustadt, E. A., Chamorro-Premuzic, T. in Furnham, A. (2011). Attachment at work and performance. *Attachment & human development*, 13(5), 471-488.

Pines\*, A. M. (2004). Adult attachment styles and their relationship to burnout: A preliminary, cross-cultural investigation. *Work & Stress*, 18(1), 66-80.

Popper, M. (2002). Narcissism and attachment patterns of personalized and socialized charismatic leaders. *Journal of Social and Personal Relationships*, 19(6), 797-809.

Popper, M. in Mayseless, O. (2003). Back to basics: Applying a parenting perspective to transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 14(1), 41-65.

Popper, M. in Mayseless, O. (2007). The building blocks of leader development: A psychological conceptual framework. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(7), 664-684.

Popper, M., Amit, K., Gal, R., Mishkal-Sinai, M. in Lisak, A. (2004). The capacity to lead: Major psychological differences between leaders and nonleaders. *Military Psychology*, 16(4), 245-263.

Popper, M., Mayseless, O. in Castelnovo, O. (2000). Transformational leadership and attachment. *The Leadership Quarterly*, 11(2), 267-289.

Praper, P. (1999). *Razvojna analitična psihoterapija*. Ljubljana: Inštitut za klinično psihologijo.

Praper, P. (2001). Timsko delo in skupinski proces. V J. Mayer (ur.), *Skrivnost ustvarjalnega tima* (str. 28-39). Ljubljana: Dedalus – Center za razvoj vodlinih osebnosti in skupin.

Reich, W. A. in Siegel, H. I. (2002). Attachment, Ego-identity development and exploratory interest in university students. *Asian Journal of Social Psychology*, 5(2), 125-134.

Rholes, W. S., Simpson, J. A. in Ori a, M. M. (1999). Attachment and anger in an anxiety-provoking situation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76, 940-957.

Rom, E. in Mikulincer, M. (2003). Attachment theory and group processes: The association between attachment style and group-related representations, goals, memories, and functioning. *Journal of Personality and Social Psychology*, 84(6), 1220-1235.

Roseman, I. in Evdokas, A. (2004). Appraisals cause experienced emotions: Experimental evidence. *Cognition and Emotion*, 18(1), 1-28.

Scharfe, E. in Eldredge, D. (2001). Associations between attachment representations and health behaviors in late adolescence. *Journal of Health Psychology*, 6(3), 295-307.

Schnelle, J., Brandstätter, V. in Knöpfel, A. (2010). The adoption of approach versus avoidance goals: The role of goal-relevant resources. *Motivation & Emotion*, 24(3), 215-229.

Shaver, P. R., & Mikulincer, M. (2007). Adult attachment strategies and the regulation of emotion. *Handbook of emotion regulation*, 446-465.

Siegel, D. J. (1999). *The developing mind. Toward a Neurobiology of Interpersonal Experience*. New York, London: The Guilford Press.

Simpson, J. A. in Rholes, W. S. (1998). *Attachment theory and close relationships*. New York: Guilford Press.

Smith, E. R., Murphy, J. in Coats, S. (1999). Attachment to groups: theory and measurement. *Journal of personality and social psychology*, 77(1), 94.

Sroufe, L. A. in Waters, E. (1977). Attachment as an organizational construct. *Child Development*, 48(4), 1184-1199.

*Stres ter z njim povezani pojavi: absentizem, prezentizem, fluktuacija, izgorevanje ter usklajevanje poklicnega in družinskega življenja. Publikacija za managerje, sindikalne zaupnike in zaposlene.* (2012). Ljubljana: Zveza svobodnih sindikatov Slovenije in Inštitut za razvoj in inovacije Ljubljana, d.o.o.

Sumer, H. C. in Knight, P. A. (2001). How do people with different attachment styles balance work and family? A personality perspective on work–family linkage. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 653.

Tajfel, H. (1982). Social psychology of intergroup relations. *Annual review of psychology*, 33(1), 1-39.

Towler, A. (2005). Charismatic leadership development: Role of parental attachment style and parental psychological control. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 15-25.

Vasquez, K., Durik, A. M. in Hyde, J. S. (2002). Family and work: Implications of adult attachment styles. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(7), 874-886.

Waters, E., Merrick, S., Treboux, D., Crowell, J., in Albersheim, L. (2000). Attachment Security in Infancy and Early Adulthood: A Twenty-Year Longitudinal Study. *Child development*, 71(3), 684-689.

Wearden, A., Cook, L. in Vaughan-Jones, J. (2003). Adult attachment, alexithymia, symptom reporting, and health-related coping. *Journal of Psychosomatic Research*, 55(4), 341-347.

Žvelc, G. (2011). *Razvojne teorije v psihoterapiji: integrativni model medosebnih odnosov*. Ljubljana: Založba IPSA.

Žvelc, M. in Žvelc, G. (2006). Stili navezanosti v odraslosti. *Psihološka obzorja*, 15 (3), 51-65.